

DISEÑO Y CREACIÓN DE UNA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS EN LOS TERRENOS DE  
LA GRANJA EXPERIMENTAL DE LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA

BETTY PATRICIA PATIÑO URIELES

MERLY GONZÁLEZ MUÑOZ

DIRECTOR

WILFRIDO GUTIÉRREZ OSPINO

Economista Agrícola

Especialista en Negocios Internacionales

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTA MARTA D.T.C.H.

JUNIO DE 2002

DISEÑO Y CREACIÓN DE UNA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS EN LOS TERRENOS DE  
LA GRANJA EXPERIMENTAL DE LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA

BETTY PATRICIA PATIÑO URIELES

MERLY GONZÁLEZ MUÑOZ

Memoria de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de Administrador de  
Empresas

DIRECTOR

WILFRIDO GUTIÉRREZ OSPINO

Economista Agrícola

Especialista en Negocios Internacionales

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTA MARTA D.T.C.H.

JUNIO DE 2002



EL PRESIDENTE DE LA MEMORIA DE GRADO Y LOS JURADOS EVALUADORES NO SERÁN  
RESPONSABLES DE LOS CONCEPTOS EMITIDOS POR LOS AUTORES

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
  
\_\_\_\_\_  
**ANSELMO RAFAEL MARÍN PEREA**

*Jurado*

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
  
\_\_\_\_\_  
**JUAN ETELBERTO SEPÚLVEDA ORREGO**

*Jurado*

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
  
\_\_\_\_\_  
**WILFRIDO ENRIQUE GUTIÉRREZ OSPINO**

*Presidente*

Santa Marta, junio de 2002

## **DEDICATORIA**

A Dios por ser la luz que ilumina mi sendero.

A mis padres Nurys Muñoz y Juan González por ser quienes me dieron la vida y en agradecimiento dedico este logro como profesional, tan anhelado por mí.

A Armando Salas Ortiz, por ser como es, por todo su amor, apoyo incondicional y comprensión.

A mis hermanos Rosmary y Juan por su solidaridad y apoyo.

Y a mis familiares y amigos.

A todos con mucho amor.

**MERLY GONZÁLEZ MUÑOZ**

## **DEDICATORIA**

Dedico este triunfo a Dios ser supremo que me da la fuerza para superar los obstáculos de la vida.

A los seres más queridos. Mis padres, Sofia y Luis que siempre anhelaron verme realizada como profesional y encaminaron sus intereses para lograr sus propósitos a base de sacrificios y esfuerzos. Hoy día soy su obra y me siento agradecida por todo lo que han hecho por mí y aunque esto no tiene precio, una manera de expresar mi gratitud es dedicando este trabajo para su satisfacción.

A Wilfrido Gutiérrez Ospino, por su amor y comprensión.

A mi hermana Zoila (Q.E.P.D.) por todo su amor, por ser mi apoyo incondicional, y por todos los sacrificios que hizo por que yo continuara mis estudios y pudiera ser lo que soy.

Al profesor Adalberto Gómez Joly. (Q.E.P.D.) por incentivarme cada día a ser mejor y seguir adelante en mis estudios.

A mis hermanas Nubia, María, Marlen, Sonia, Rocío, Luz Marina, Elizabeth y en especial a Luis, el hermano que más quiero.

A mis sobrinos: Hilder, Jeison, José Omar, Patricia, Alex, Albert, Dianis, José David y María José .

Por todo el amor que me han dado.

A mis amigos Edgar, Liliana, Armando, Amarilis, Pedro, Merly, Harold, Balmore y Elkin.

¡Gracias a todos!

**BETTY PATRICIA PATIÑO URIELES**

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus más sinceros agradecimientos a:

La Universidad del Magdalena por abrirnos sus puertas y formarnos como profesionales, para crecer como personas útiles a la sociedad, por enseñarnos valores y principios éticos indispensables en nuestro desarrollo profesional.

Al Dr. Wilfrido Gutiérrez Ospino, Director de tesis por sus valiosas orientaciones.

A los docentes del programa de Ingeniería Agronómica por su colaboración en la realización del estudio de mercado.

Al Dr. Juan Etelberto Sepúlveda Orrego. Jurado de tesis profesor que siempre estuvo presente con su sabias orientaciones y consejos.

Al Dr. Anselmo Marin Perea. Jurado de Tesis. Por su amistad incondicional y aporte a este trabajo.

Al Dr. Manuel Linero. Por toda su colaboración.

A Wilfrido Molina Urueta por su colaboración en la consecución de la información.

Al cuerpo docente y directivo del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Magdalena por haber compartido con nosotras sus conocimientos y experiencias que contribuyeron a nuestra formación profesional.

A todas y cada una de aquellas personas que de alguna manera hicieron posible la culminación de esta investigación.

## CONTENIDO

GLOSARIO.....	19
RESUMEN.....	22
SUMMARY. ....	24
INTRODUCCIÓN.....	26
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	28
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	33
1.2. ESTADO DE DESARROLLO O ANTECEDENTES .....	34
1.3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL .....	52
1.3.1. Marco teórico.....	52
1.3.2. Marco conceptual .....	58
1.4. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN.....	64
1.5. OBJETIVOS .....	66
1.5.1. General .....	66
1.5.2. Específicos .....	66
1.6. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	67
1.6.1. Hipótesis general.....	67
1.6.2. Hipótesis de trabajo.....	67
1.7. DISEÑO METODOLÓGICO SEGÚN LA NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
1.7.1. Carácter de la investigación.....	68
1.8. SELECCIÓN Y MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DE ANÁLISIS .....	68
1.8.1. Relación de variables descritas en la hipótesis general. ....	69



1.9.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	70
1.10.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO GEOGRÁFICO Y TEMPORAL DEL ESTUDIO .....	71
1.11.	FORMAS DE OBSERVAR LA POBLACIÓN .....	71
1.12.	DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	73
1.12.1.	Técnicas e instrumentos en la recolección de la información. ....	74
1.12.1.1.	Fuentes de información primarias.....	74
1.12.1.2.	Fuentes de información secundarias .....	74
1.12.1.3.	Tratamiento de la Información .....	75
2.	ASPECTOS GENERALES DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS:.....	76
2.1.	EL PROCESO DE EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TRADICIONAL A LAS TEORÍAS MODERNAS. ....	76
2.2.	EI BENCHMARKING.....	80
2.3.	LA TEORÍA DE LA CALIDAD TOTAL .....	82
2.4.	EMPOWERMENT.....	85
2.5.	DOWNSIZING.....	87
2.5.1.	Tipos de downsizing. ....	87
2.6.	COACHING .....	89
2.7.	CAPITAL INTELECTUAL .....	92
2.8.	EL ENFOQUE DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES COMO TEORÍA CONOCIMIENTO ...	93
2.8.1.	Surgimiento de otros tipos de capital.....	95
2.9.	OUTSOURCING.....	97
2.9.1.	El proceso y sus beneficios .....	99
2.9.2.	Sociedades con éxito.....	101
2.9.3.	Riesgos latentes al subcontratar .....	102
2.9.4.	¿Que puede subcontratarse?.....	102
2.9.5.	¿Qué no debe subcontratarse?.....	103

2.10.	TEORÍA ADMINISTRATIVA DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD .....	104
2.10.1.	Establecimiento de los círculos de calidad. ....	110
2.10.2.	La Operación de los círculos de calidad. ....	111
2.10.3.	Organización de los círculos de calidad.....	113
2.11.	REINGENIERÍA .....	115
2.11.1.	Clientes .....	117
2.11.2.	Competencia.....	117
2.11.3.	El Cambio .....	118
2.11.4.	¿Que se va a rediseñar? .....	118
2.11.5.	Procesos quebrantados.....	119
2.11.6.	Procesos importantes.....	120
2.11.7.	Procesos factibles .....	121
2.11.8.	Reconstrucción de los Procesos .....	121
2.11.8.1.	Los trabajadores toman decisiones .....	122
2.11.8.2.	Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural .....	122
2.11.8.3.	Los trabajos tienen múltiples versiones.....	123
2.11.8.4.	El trabajo se realiza en el sitio razonable .....	123
2.11.8.5.	Se reducen las verificaciones y los controles. ....	124
2.11.8.6.	La conciliación se minimiza .....	124
3.	FUNCIONAMIENTO DE LA GRANJA EN FORMA DE COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.....	125
3.1.	REQUISITOS DE CONSTITUCIÓN: (LEY COOPERATIVA ART. 7 S.).....	130
3.2.	VALORES Y PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO .....	132
3.3.	CARACTERÍSTICAS DE LAS COOPERATIVAS.....	134
3.4.	ORGANIZACIÓN .....	136
3.5.	ÓRGANOS DE DIRECCIÓN .....	136

3.6.	ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA .....	138
3.7.	RESPONSABILIDADES DEL GERENTE DE LA COOPERATIVA .....	139
3.8.	RESPONSABILIDADES DEL SECRETARIO DE LA COOPERATIVA .....	140
3.9.	RESPONSABILIDADES DEL TESORERO DE LA COOPERATIVA.....	140
3.10.	LOS ASOCIADOS: DERECHOS Y OBLIGACIONES.....	141
3.10.1.	<i>Requisitos para ser asociado.....</i>	141
3.10.2.	<i>Derechos y obligaciones de los asociados .....</i>	142
3.10.2.1.	<i>Derechos .....</i>	142
3.10.3.	<i>Obligaciones.....</i>	144
4.	PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE LOS CULTIVOS.....	145
4.1.	LABORES CULTURALES EN LOS CULTIVOS.....	145
4.2.	ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE LOS CULTIVOS A PRODUCIR. ....	148
4.2.1.	Comunidad Universitaria .....	148
4.2.2.	Comunidad externa.....	157
5.	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS A TENERSE EN CUENTA EN EL MANEJO DE LA GRANJA. ....	165
5.1.	LOS RECURSO DE LA EMPRESA .....	167
5.1.1.	La gerencia de la cooperativa .....	167
5.1.2.	<i>Características personales del gerente.....</i>	167
5.1.3.	<i>La tesorería en la cooperativa.....</i>	170
5.1.4.	<i>Características personales del tesorero.....</i>	171
5.1.5.	<i>Características generales del secretario. ....</i>	171
	CONCLUSIÓN .....	172
	RECOMENDACIONES .....	175
	BIBLIOGRAFÍA .....	178
	ANEXOS.....	181



## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Población interna a encuestar	72
Tabla 2. Número de estudiantes por programa	72
Tabla 3. Población externa a encuestar	73
Tabla 4. Caracterización de las cooperativas	135
Tabla 5. Distribución empleados con interés de compra de verduras y hortalizas	148
Tabla 6. Promedio de compra en libra de verduras y hortalizas	150
Tabla 7. Frecuencia de compra de verduras y hortalizas	150
Tabla 8. Comunidad universitaria que compra frutas	151
Tabla 9. Promedio de compra en libras frutas	152
Tabla 10. Frecuencia de compra de frutas	152
Tabla 11. Clientes potenciales	154
Tabla 12. Lugares de compra	154
Tabla 13. Forma y frecuencia de pago comunidad universitaria.	155
Tabla 14. Número de tiendas, vendedores mercado público y supermercados que comercializa verduras y hortalizas.	157
Tabla 15. Promedio de compra en libras de verduras y hortalizas para su comercialización	158
Tabla 16. Proveedores de verduras y hortalizas.	158

Tabla 17. Número de tiendas, vendedores mercado público y supermercados que comercializan frutas.	159
Tabla 18. Promedio de compra en libra frutas.	160
Tabla 19. Frecuencia de compra de frutas	160
Tabla 20. Clientes potenciales de cultivarse y comercializarse frutas, hortalizas y verduras en la granja experimental de la Universidad del Magdalena	162
Tabla 21. Forma y frecuencia de pago.	163

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Matriz de crecimiento participación	46
Figura 2. Organigrama cooperativa	138
Figura 3. Estructura de comercialización	147
Figura 4. El proceso de la organización	165

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Distribución empleados con interés de compra de verduras y hortalizas.	149
Gráfico 2. Frecuencia de compra de verduras y hortalizas.	151
Gráfico 3. Frecuencia de compra de frutas.	153
Gráfico 4. Lugares de compra.	155
Gráfico 5. Frecuencia de pago contado- crédito comunidad universitaria.	156
Gráfico 6. Frecuencia de pago crédito.	156
Gráfico 7. Proveedores de verduras y hortalizas	159
Gráfico 8. Frecuencia de compran de frutas	161
Gráfico 9. Forma de pago comunidad externa.	163
Gráfico 10 Frecuencia de pago comunidad externa.	164

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Entrada a la Granja Experimental de la Universidad del Magdalena.	182
Anexo 2. Entrada al vivero de la Granja Experimental.	182
Anexo 3. Diferentes tipos de arados (vertedera, disco, subsolador).	183
Anexo 4. Tractor de la Granja Experimental.	184
Anexo 5. Tipos de sembradoras (presición al chorrillo).	184
Anexo 6. Cultivo de Limón.	185
Anexo 7. Cultivo de Guayaba.	185
Anexo 8. Cultivo de Banano	186
Anexo 9. Cultivo de plantas ornamentales (palmas, coral)	186
Anexo 10 Árboles frutales (un año de edad).	187
Anexo 11 Estanque para el cultivo de peces	187
Anexo 12 Casa sombra Granja Experimental	188



## GLOSARIO

**EMPOWERMENT:** significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad.

**ESTRATEGIA:** Son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

**ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DOS CONCEPTOS DISTINTOS.** La planeación solamente produce planes, que se traducen en maniobras que intentan aventajar a los rivales en una situación competitiva o de negociación. Por eso es comúnmente erróneo que a los planes funcionales se les llame la estrategia de mercadeo, la estrategia financiera, la estrategia de producción, pues estos planes están orientados simplemente a resolver las necesidades de la unidad estratégica de negocios(UEN), frente a sus productos y a sus mercados existentes.

La estrategia es un proceso de pensamiento más elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización.

**GRANJA INTEGRAL:** conjunto de actividades agrícolas y pecuarias desarrolladas al máximo teniendo en cuenta la conservación de los recursos naturales (suelo, vegetación, fauna, agua y otros minerales), los productos se utilizan para el consumo y comercialización.

**LA PALABRA ADMINISTRAR:** viene de la raíz romana *Administrare* (satisfacción de la necesidades de la sociedad. Acto o función de prestar un servicio.).

**LA PALABRA "ADMINISTRADOR":** viene de *Administratio* (*Ad: A, Ministrate*: El que sirve.).

**OBJETIVOS:** Expresan unos propósitos específicos de la empresas para alcanzar en el plazo considerado. Son los resultados deseados para individuos, grupos o hasta organizaciones enteras. Dan direcciones a todas gerenciales y forman el criterio contra el cual los logros reales pueden ser medidos. Es una aspiración hacia la cual se trabaja en el futuro.

**OUTSOURCING:** El Círculo de Calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente, como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa, autodesarrollo y desarrollo, mutuo control y mejoramiento dentro del taller, utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.

**POSICIONAMIENTO:** Proceso de ubicar los productos y las marcas en la mente de los consumidores.

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** Proceso que permite crear y conservar el encuadre estratégico de las metas y capacidades de la organización ante las oportunidades de mercadotecnia cambiante;

permite definir con claridad la misión de la empresa, los objetivos que la sustentan, una cartera de negocios estables y la coordinación de las estrategias funcionales.

**REINGENIERÍA:** Reingeniería significa volver a empezar arrancar de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya se está haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente. Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la compañía se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias. "Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".

**STRICTU SENSU:** significa una reducción de la planta de personal, pero, en general expresa una serie de estrategias orientadas al Rightsizing (logro del tamaño organizacional óptimo) y/o al rethinking (repensar la organización).

**UEN:** Unidades Estratégicas de Negocios son pequeñas empresas en sí mismas establecidas como unidades de una gran compañía para la promoción y manejo de cierto producto o línea de productos como si se tratara de una actividad empresarial independiente. Constituyen un instrumento básico del proceso de Dirección Estratégica en las empresas. Es un concepto que surge como unidad de análisis intermedia entre el nivel global y el nivel funcional para facilitar la planificación de las distintas actividades o negocios de una compañía.

**VENTAJA COMPETITIVA:** Ventaja sobre los competidores ganada para ofrecer a los consumidores un mayor valor, ya sea a través de menores precios, mejor servicio o mayores beneficios.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de grado, fue diseñado para la creación de una Unidad Estratégica de Negocios en la Granja Experimental de la Universidad del Magdalena, ubicada en la ciudad de Santa Marta, Distrito Turístico Cultural e Histórico. Se busca con ello que en este centro experimental se tengan presente ciertos lineamientos para el buen funcionamiento del mismo debido al poco desarrollo presentado por esta. Si bien un negocio es el resultado de una infinidad de variables, siempre pueden identificarse algunas estrategias o factores que por el tipo de emprendimiento o por las características particulares del mercado, determinarán que el negocio funcione.

La estrategia es necesaria para marcar el rumbo de la empresa. Aun cuando las condiciones del mercado cambien, la empresa sabrá cómo proceder si tiene una estrategia bien definida. Basándose en los objetivos delineados en el plan, recursos y a los estudios del mercado y de la competencia, puede definirse una estrategia que sea la más adecuada para la empresa.

Los resultados obtenidos en la investigación de mercados, fueron satisfactorios debido a la gran aceptación por parte de la comunidad sobre los productos que se cultivan en ella se comercializarían en las tiendas, supermercados, vendedores del mercado público y en la misma granja, lográndose unos productos con baja presencia de agroquímicos, con unos precios bajos, obtenidos con desarrollos tecnológicos de punta, personal capacitado etc.

Las actividades de la Unidad Estratégica de Negocios se soporta sobre una base económica solidaria, esto es a nivel cooperativo, en la cual la participación del estudiantado se estima de forma participativa, en todas y cada una de las fases por las que se deriva el mercadeo de un producto.



## **SUMMARY.**

The present degree work, it was designed for the creation of a Strategic Unit of Business in the Experimental Farm of the University of the Magdalena, located in Santa Marta's city, Cultural and Historical Tourist District. It is looked for with it that you/they are had present certain limits for the good operation of the same one due to the little development presented by this in this experimental center. Although a business is the result of an infinity of variables, some strategies or factors can always be identified that for the emprendimiento type or for the characteristics peculiar of the market, they will determine that the business works.

The strategy is necessary to mark the direction of the company. Even when the conditions of the market change, the company will know how to proceed if she/he has a very defined strategy. Being based on the objectives delineated in the plan, resources and to the studies of the market and of the competition, it can be defined a strategy that is the most appropriate for the company.

The results obtained in the investigation of markets, were satisfactory due to the great acceptance on the part of the community on the products that would be marketed in the stores of being cultivated in her, supermarkets, salespersons of the public market and in the same farm, being achieved some products with drop agroquímicos presence, with some low prices, obtained with technological developments of tip, personnel qualified etc.

The activities of the Strategic Unit of Business are supported on a solidary economic base, this is at cooperative level, in which the participation of the student body is considered of form participativa, in all and each one of the phases for those that she/he is derived the marketing of a product.

## INTRODUCCIÓN

La estructura de una organización debe armonizar con su estrategia, ambiente y tecnología, tales factores pueden ir cambiando con el tiempo los cuales suelen afectar las practicas administrativas, es por esto que las empresas deben crear estrategias competitivas que a su vez ayuden a autoabastecerse y generen recursos los cuales les faciliten su permanencia en el mercado, es por esto que al implementar en los terrenos de la granja experimental de la Universidad del Magdalena una Unidad Estratégica de Negocios, compita en el mercado, ofreciendo productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes tanto interno como externos con marcada autoridad, eficiencia y eficacia.

Las Unidades Estratégicas de Negocios, son llamadas también portafolio de negocios o de manera poco ortodoxa como centro de resultados. Son herramientas utilizadas en las empresas para generar recursos. Se puede decir entonces que es una división de operaciones de una firma que sirve de segmento bien definido de producto / mercado o un conjunto bien delimitado de clientes o una zona geográfica. Las UEN son autónomas, tienen autoridad para tomar sus propias decisiones estratégicas conforme a los objetivos corporativos.

En el desarrollo del presente trabajo se hizo un análisis sobre la situación actual en la cual se encuentra la granja experimental de la Universidad del Magdalena la cual ha tenido durante su creación un poco o nulo crecimiento; con base en todo lo analizado se han estudiado estrategias



para consolidar a esta granja como un centro autónomo que pueda con recursos propios autoabastecerse.

En un segundo capítulo se analizaron los diferentes modelos de administración estratégicas los cuales al ser aplicados a las empresas ayudan a que estas sean más competitivas. Dentro de ellos se pueden citar algunos como son: El benchmarking, en el cual se permite establecer cuáles son los estándares de la industria, cuáles son las ventajas competitivas de cada empresa, cuáles las barreras de entrada y cuáles las barreras de salida. Suele realizarse también con las empresas que, si bien no participan del mismo mercado, tienen factores de éxito similares (atención, clientes, logística, imagen, manejo de proveedores, etc). La Calidad Total, El Empowerment, El Downsizing, El Coaching, El Capital Intelectual, El Outsourcing, Los Círculos de Calidad, y La Reingeniería.

Se estudia en un tercer capítulo la organización de la Granja de la Universidad del Magdalena como una cooperativa, que son empresas que se organizan para desarrollar actividades económicas en relación a los fines de producción e intercambios de bienes y servicios; son asociaciones autónomas de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.

Finalmente se determinó que productos deseaban los clientes, entendiéndose por estos no sólo las personas que compran y venden los productos en la cadena del mercado sino también el consumidor final, se determinó para que se utilizan y quién y como se venden normalmente.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las Universidades como entidades prestadoras de servicios educativos, deben definir estrategias para el logro de sus objetivos, no solo los centros de educación superior privados, deben generar recursos financieros para su sostenimiento, de igual forma, las Instituciones públicas deben autogenerar ingresos con los cuales contribuyan parcialmente a financiar determinadas inversiones o gastos, es la lógica integral de cualquier institución de educación superior, vender servicios a nivel educativo o en aquellos eventos, vender productos.

En los anexos del presente trabajo, se puede observar el estado actual de la granja, ciertas herramientas con las que cuenta para la siembra, los cultivos que en la actualidad están sembrados; pero sin ningún tipo de estrategia para su posterior comercialización, el pozo de agua con que se abastece y un estanque para la cría de peces el cual no esta siendo explotado; se encuentra además el semillero de plantas ornamentales que en la actualidad son comercializadas sin ninguna planificación.

Algunos centros de Educación Superior han optado por vender servicios, cada uno de los diferentes programas que la conforman han diseñado diversas estrategias; que se extienden desde las simples capacitaciones al sector empresarial, ya sean de la Economía privada o de la Economía Pública.

La gran diversidad de servicios que los diferentes programas de las Universidades ofrecen, así como las investigaciones realizadas con carácter lucrativo, implican la presencia de la variable estudiante, el cual se apropia de las mismas y se compenetra con el abordamiento de la realidad y el de cultivar en ellos el carácter de la investigación, tan ausente en muchos otros centros del conocimiento.

Lo descrito refleja el acercamiento que la universidad tiene con el entorno en el cual se halla inmersa, dicha reducción (acercamiento) propicia que los procesos académicos desarrollados al interior de los claustros de la dependencia universitaria enfrenten a su cuerpo profesoral y al estudiantado con los procesos de abordar la realidad socio-económica local, regional, nacional o internacional.

Sobre la base de las anteriores descripciones, lo ideal es que todos los centros de educación superior se encuentren ejecutando dichas actividades ( Academia, Investigación y Extensión), sin embargo, la realidad muestra otros tapices, particularmente, el caso de la Universidad del Magdalena, es el que a continuación se describe.

La Universidad del Magdalena inicia actividades capacitando profesionales con un marcado perfil misionado en el Sector Agropecuario, de ahí que por ordenanza de la asamblea le hallan otorgado un espacio físico de 55 hectáreas, en las cuales se han edificado salones de clase, áreas administrativas, canchas deportivas, poliedro, biblioteca, y otras edificaciones. Donde hay espacio para las experimentaciones de cultivos o lo mas razonable, darle un uso económico, cultivando o explotando determinada actividad pecuaria con los principios de la Economía de mercado, actividades en las cuales se generen ingresos, buscando la sostenibilidad.

En un comienzo la Universidad fue creada con una visión meramente agropecuaria, debido a que en esa época inició con los programas de: Ingeniería Agronómica, Ingeniería Pesquera, y Economía Agrícola; este programa fue creado en su momento para optimizar los recursos, pero esta carrera fue mas económica que agrícola. Motivo por el cual la Asamblea Departamental sede un terreno de 55 hectáreas de tierra con miras al establecimiento de una ciudadela universitaria y una granja experimental piloto; en la cual se complementaría la parte práctica de los conocimientos teóricos recibidos en las aulas de clase. Aunque la granja cuenta con maquinarias tales como arados de discos, tractores, vertederas, ratabeitor, arado de cincel, subsolador y un pozo de agua, ésta no ha cumplido con el propósito para la cual fue creada. Se evidencia que la granja no cumple con su objetivo; muchos son los estudiantes que deben realizar prácticas experimentales fuera de la universidad, con el fin de complementar sus clases teóricas representando para la universidad altísimos gastos de marcha y en viáticos.

La granja siempre ha sido administrada por Ingenieros Agrónomos, y a pesar de los esfuerzos realizados por ellos, no han creado estrategias para su autofinanciamiento. El alejamiento por parte de los directivos del programa, la falta de investigaciones, la falta de apoyo institucional, poco sentido de pertenencia y pertinencia por parte de directivos, profesores, estudiantes y trabajadores, la inseguridad latente en ella y la falta de trabajo en equipo, circunstancias estas que han llevado a la granja a que se presenten:

\* Derroche de recursos

- Desaprovechamiento de oportunidades.
- No percibir recursos sobre los productos y servicios que allí se pueden generar.



- No contribuir con el mejoramiento de los mejores niveles de vida: del estudiante, profesores, la comunidad en general ( abaratamiento del costo de la vida),
- Darle mayor uso a los recursos ociosos.
- Divorcio de la realidad y la teoría.

Tal situación obedece a que el Centro Experimental de Servicios Agropecuarios (C.E.S.A) siempre ha sido manejado sin criterio empresarial; en donde se oferten servicios o productos de optima calidad a la comunidad, a los diferentes distribuidores minoristas o mayoristas de la ciudad, de la región y porque no a nivel nacional o internacional. De otro lado, la granja experimental de la Universidad del Magdalena despierta el pensamiento equivoco en los demás programas que solo la ven como un espacio para la Facultad de Ciencias Agropecuarias, específicamente al programa de Ingeniería Agronómica; los demás programas no se han hecho la pregunta si de esta inmensa oportunidad de operar en conjunto y generar valor, donde el estudiante acerque los conocimientos teóricos con la realidad inmediata y la futura.

Operando diversos programas a través de la denominada estrategia de equipos interdisciplinarios, se le haría un mejor uso al abundante recurso (tierra) y parte de la infraestructura en maquinaria y equipos disponibles; lo financiero, esto es el recurso disponible para iniciar cualquier actividad agrícola o pecuaria al interior de la granja experimental de la universidad, toca gestionarlo a diversas fuentes, sean estas de carácter interno (la Universidad), por convenios internacionales, o si es una muy buena propuesta de negocio, acudir a algún organismo financiero con el cual se adquiriría serios compromisos que obliguen a iniciar una actividad con horizonte empresarial.

Es evidente que programas como Administración de Empresas y Economía, en una iniciativa de organizar la granja de la Universidad del Magdalena en una Unidad Estratégica de Negocios (UEN), afrontarían los estudios y ejecución pertinentes a su perfil, como es el caso de la investigación del mercado, la planificación del negocio, la ejecución de actividades, así como el control. El programa de Ingeniería Agronómica, se dedicaría específicamente a la producción, organización espacial y rotación de cultivos o cualquier otra actividad pecuaria. Ingeniería Pesquera, la reproducción piscícola, el sostenimiento y cría de los alevino, así como su preparación para el consumo humano; Ingeniería Industrial importantes en la factibilidad técnica de proyectos; el programa de Ingeniería de Sistemas indispensable para auto generar los procedimientos en el manejo y procesamiento de la información, en fin cada programa en particular se amoldaría en una actividad de negocio de acuerdo al perfil o requerimiento.

Existen inconvenientes que han dificultado su desarrollo, como son: baja fertilidad de los suelos, la subutilización y, el primordial, es el abastecimiento de agua a la granja lo que ha impedido la conservación de los cultivos. Como consecuencia de esto, se nota la falta de apoyo, colaboración institucional, y falta de sentido de pertenencia por parte de las directrices y estudiantes. En estos momentos la granja no está cumpliendo con su verdadera misión que es la de producir eficientemente cultivos y de servir de soporte al programa de Ingeniería Agronómica con respecto a las prácticas que éstos solicitan y la mayoría de éstas son realizadas fuera de la universidad.

Actualmente, en la granja se realizan investigaciones, por parte de profesores como de alumnos; de estos ensayos, algunos se han desarrollado y otros se han quedado en la teoría debido a que faltan las condiciones mínimas para el buen desarrollo y culminación de las investigaciones.

La granja posee condiciones importantes para su buen desempeño como: grandes extensiones de tierras sin ningún uso, presencia de maquinarias y equipos. De igual forma se cuenta con las instalaciones de los viveros tanto de producción de plantas ornamentales como para el desarrollo de ciertas investigaciones, las instalaciones físicas de un parque automotor y un pozo de agua que facilitaría el cultivo.

Al implementar una UEN se busca que en la Granja de la Universidad del Magdalena se inicie un proceso productivo, por medio del cual se puedan integrar con la ayuda de los diferentes programas como Agronomía, Pesca, Administración y otros, la manera de crear estrategias con el fin generar empleo e ingresos propios que repercutirían en beneficios para la granja, universidad y para la comunidad en general.

Frente a esta problemática, sería conveniente que la granja de la universidad se le haga un redireccionamiento de su operatividad, y de las funciones del personal, en la cual participen de manera activa todos los programas creando e implementando la planeación estratégica de la granja en el mundo de los negocios.

### **1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La Universidad del Magdalena presenta condiciones ecológicas favorables, para el desarrollo integral del área agrícola y pecuaria; sin embargo, no ha sido aprovechada por diversos factores;



sobre la base de la anterior descripción, el siguiente interrogante resume lo que se busca con la siguiente propuesta de investigación:

Las Unidades Estratégicas de Negocios, han sido una herramienta con el que muchas empresas del mundo han visto mejorar sus resultados socio-económicos, ¿Si la granja de la Universidad del Magdalena se le da un manejo estratégico, desde el punto de vista administrativo, en la producción, en lo financiero, la promoción y en la venta así como de distribución de los bienes y servicios que allí se ofrezcan, se mejorarían los estándares de calidad en cuanto a formación, investigación, extensión y en la cooperación interna o internacional? ¿Es posible diseñar en la granja de la Universidad del Magdalena una unidad estratégica de negocios como alternativa de producción agropecuaria que ofrezca ventajas socioeconómicas no solo a la institución, por el recaudo de ingresos, sino a su cuerpo profesoral, estudiantes, trabajadores y a la comunidad en general?

## **1.2. ESTADO DE DESARROLLO O ANTECEDENTES**

Hace varios años la General Electric acuñó el término "Unidad Estratégica de Negocios (UEN)" como un título para cada negocio individual en el portafolio de una organización. Cada UEN puede ser una división principal en una organización, un grupo de productos relacionados o incluso en producto o marca principal. Por ejemplo, Sears Roebuck puede identificar como UEN a su división de tiendas al detalle, su compañía Allstate Insurance, su empresa de venta de bienes raíces y su empresa de finanzas. Una compañía grande de seguros puede considerar su grupo de seguros de vida como una UEN y su grupo para seguros sobre incendio, automóvil y daños como otra UEN.



En las últimas tres décadas del siglo XX se observó en el campo de la Administración, el advenimiento y la desaparición de muchas teorías y *modas* que crearon estilos de dirección estratégica en las empresas. Las compañías constantemente se enfrentan a alternativas que implican seguir la moda, aferrarse a la tradición o retar el pasado y buscar nuevas perspectivas para un mundo que está cambiando aceleradamente.

En el campo de la dirección estratégica, tres estilos han dominado la escena en las tres últimas décadas y han surgido como un desarrollo de la teoría administrativa contemporánea en respuesta a las condiciones sociales y económicas de su época. Cada uno tuvo fortalezas pero también tuvieron sus debilidades. Esos estilos, adoptados por las empresas del mundo en diferentes periodos de tiempo según su etapa de evolución, han sido :

1. El **estilo de planeación**, en el cual un futuro predecible se basaba en el análisis de lo probable.

**En La Década De Los 60's y a Principios De Los 70's:** había un sentimiento general de seguridad y de estabilidad. Fue una época de muchas empresas de éxito, de una poderosa economía de postguerra y de unas sociedades unidas por poderosas instituciones (el gobierno, la iglesia, la familia, la ley). Rowan Gibson (consultor independiente), describe a las empresas de esas décadas, como viajando por una autopista sin límites y en un lujoso automóvil. Las empresas creían que el futuro les pertenecía y que podían conducir hacia él con piloto automático

No era extraño entonces que en esa época tuviera origen la proliferación de herramientas de planeación y análisis, como fueron las técnicas de análisis del portafolio, y entre ellas las más utilizadas fueron la *matriz crecimiento-participación* en el mercado del Grupo de Boston (BCG) y a la

*matriz tres por tres* atribuida por algunos a la *General Electric (GE)* y por otros a *McKinsey & Co.* o a la *Shell*. La creencia generalizada era que las economías, los mercados y los clientes se comportaban de manera lógica y predecible. La estrategia se abordaba como la armada de un rompecabezas, donde la respuesta correcta a la solución del problema se basaba en la aplicación de herramientas de planeación estratégica.

Suponiendo que las herramientas se usaran correctamente, el estilo de planeación trazaba un camino para alcanzar objetivos futuros y creaba las escalas contra las cuales se medían los resultados. Las empresas se enfrascaron en la planeación estratégica y produjeron planes que en la práctica no eran otra cosa que una versión ampliada de los objetivos financieros. Estos planes se esforzaban en la precisión de las cifras pero eran superficiales en cuanto a la estrategia propiamente dicha.

En general, muchas empresas perdieron su enfoque y su contacto con la realidad, especialmente con sus clientes. La sobre dependencia de las herramientas de análisis llevaron a una parálisis generada por la obsesión, por el análisis y se vieron empresas incapaces de dar un paso sin que las piezas de su rompecabezas estuvieran todas puestas en su lugar. Las empresas se atascaron en medio de la rigidez que le dieron al plan de negocios, lo que se convirtió en la mejor receta para producir desastres empresariales.

2. El **estilo visionario**, en el cual un futuro impredecible se basaba en la imaginación de lo posible.

**La Década De Los Ochentas:** se caracterizó por una ideología conservadora, por la desregularización, por un énfasis en el individuo y en la habilidad del empresario. A medida que

los modelos de planeación estratégica cayeron en desgracia (1983), las organizaciones más exitosas fueron aquellas que rompieron con los viejos moldes, que no extrapolaron linealmente el presente sino que crearon una visión del futuro. **Desarrolle una visión inspiradora** fue el lema de la época. Los líderes visionarios fueron la inspiración de sus empresas cuando describieron lo que podría ser posible y no se empeñaron en seguir lo que los modelos analíticos les delineaban detalladamente.

Bien empleado el estilo visionario le llevó optimismo a unas fuerzas laborales sumidas en el pesimismo causado por la situación económica de la década anterior. Este estilo creó en las empresas la sensación que tenían un norte y en la gente un aliciente para luchar por el logro de sus aspiraciones. Sin embargo, como en el modelo de planeación, muchos gerentes fueron superficiales en la creación de la visión y su ligereza no le prestó un buen servicio al proceso. La visión que ellos trataron de vender fue tan ambigua, que no se distinguía de las declaraciones sobre la misión de la empresa, hasta el punto de ser ignorada o ridiculizada.

3. El **estilo del aprendizaje**, en el cual un futuro desconocido aparece de pronto y lo enfrentamos teniendo como base la comprensión de lo actual.

**En Los Primeros Años De La Década De Los Noventas:** surgieron nuevos líderes que sortearon exitosamente el caos que estaba produciendo las demandas de unos consumidores más sofisticados, nuevas formas de competencia, el poder de la tecnología, unos mercados financieros impredecibles y unas políticas económicas de choque. Las compañías que respondieron a estas nuevas condiciones desbloqueando sus estructuras y procesos, liberando a sus empleados de la rigidez de los manuales, dándoles sistemas de soporte, creando comunidades de líderes y



aprendices, pudieron sortear las situaciones súbitamente cambiantes y mantener el buen desempeño de sus negocios. Otros en cambio, cayeron en una trayectoria errática, fueron incapaces de sobrevivir a la tensión de los cambios aparentemente inexplicables de la demanda y adoptaron una variedad cambiante de medicinas:

- centralizar / descentralizar
- función / proceso
- controlar / delegar
- precio / calidad
- precio / servicio
- orden / caos

Justo a tiempo, reestructuración, reingeniería, fueron las cortinas de humo para adelgazar las organizaciones reduciendo personal y costos. Aquellas empresas incapaces de innovar, se alinearon con la estrategia de competir solamente con precios<sup>1</sup>.

Con márgenes de utilidad decrecientes, sin liquidez, sin flexibilidad en la producción, con estructuras corporativas todavía de mando y control, muchas empresas fueron incapaces de responder a las necesidades cambiantes de los clientes o a las condiciones del mercado. Una vez más, el atascamiento produjo el fracaso empresarial.

Muchos de los espasmos empresariales de las décadas de los ochentas y de los noventas, ocurrieron en aquellas empresas de gerencia zigzagueante, que sin mayor análisis de situación, pasaron de una moda a otra: siguieron hoy a los gurus de la excelencia y después a los de la calidad, la reingeniería, la competencia, para seguir luego a los del cambio, la delegación, la

---

<sup>1</sup>Prahalad, C. K. Universidad de Michigan

renovación, la reinvención, la reducción de tamaño, la virtualidad, la cultura, el caos, el justo a tiempo y la transformación. Empresas como Ford, Shell, Harley Davidson, Hewlett-Packard, Chrysler, EDS, FedEx e Intel, junto con el MIT, descubrieron la importancia del aprendizaje institucional duradero y crearon la **Sociedad para el Aprendizaje Institucional**. Ellos comprendieron que debían reforzar la habilidad de las personas para que dejaran de ser aportantes a los problemas de la empresa y abandonaran su papel de bomberos extinguiendo constantemente incendios a medida que sus gerentes salían de una crisis para entrar en otra.

Empresas como éstas entendieron la importancia de crear una comunidad de líderes y de aprendices ( Peter Senge, MIT ), lo que exige desarrollar líderes de línea, que son gerentes capaces de introducir y aplicar nuevas ideas, también líderes ejecutivos de alto nivel que dirijan el cambio cultural, enlaces internos que se desplacen por la organización difundiendo y fomentando el compromiso con las nuevas ideas y prácticas. La creación de comunidades de aprendices es el otro frente que se han empeñado en desarrollar y esto implica la investigación disciplinada, el mejoramiento de las capacidades y conocimientos de la gente, **formar gente que trabaje en equipo para lograr resultados prácticos y absorber conocimientos prácticos**.

Este enfoque les está permitiendo constantemente estar monitoreando y reaccionando a lo que está ocurriendo, encauzando la inteligencia y el espíritu de la gente en todos los niveles de la organización para asegurar la innovación, la difusión continua de conocimientos, el experimentar nuevas maneras de hacer las cosas que es lo que Henry Mintzberg (McGill University, Canadá) llamó **el enfoque del aprendizaje de la gerencia estratégica**.



**La Década De Los Noventas Y El Siglo Veinte:** terminan dejando tras de sí una crisis económica que afecta a una tercera parte de los países del mundo. En 1997 el milagro del crecimiento económico de los "tigres" del sudeste asiático se frenó bruscamente. Primero fue Tailandia (Julio, 1997), con una devaluación de su moneda, el *baht*, del 15%; luego el virus financiero se propagó de inmediato a Malasia, Singapur, Indonesia y Filipinas. Poco después Corea del Sur, Japón, Hong Kong y China se vieron afectados por una crisis asiática que se convirtió en un verdadero colapso. Se desdibujó el mito del "modelo asiático". La crisis de Asia ya propagó a América Latina. En enero de 1999 Brasil devaluó su moneda *el real* en un 35% sacudiendo las bolsas de valores latinoamericanas, acelerando su plan de ajuste fiscal y la toma de un crédito del Fondo Monetario Internacional por 41.500 millones de dólares para ayudar a enjugar su abultado déficit fiscal. La economía Argentina inició 1999 mostrando señales de estar desacelerándose, vendió a los españoles por 2 mil millones de dólares el 15% de su petrolera y propuso eliminar su moneda el peso y adoptar el dólar mediante un tratado monetario con los Estados Unidos, todo buscando evitar la devaluación de su divisa y el contagio de su vecino Brasil. Cuando se desplomaron los mercados de Asia, los valores más cotizados en Estados Unidos también sufrieron, y lo mismo ocurrió en China, Suiza, Rusia y Alemania.

¿Y cómo se llamará al estilo de estrategia gerencial del nuevo siglo? Probablemente el **estilo de la velocidad**. Al respecto Philip Kotler dice:

"...la velocidad será crucial. Los competidores se mueven rápido. Las apariciones de la oportunidad en el mercado son cada vez más cortas y los clientes quieren las cosas ya."

Un ejemplo muy conocido de la estrategia de la unidad de negocios es el que desarrolló Michael Porter, de la Escuela de Negocios de Harvard. Desde el punto de vista de Porter, la capacidad que

tiene una compañía para competir en un mercado específico está determinada por los cursos técnicos y económicos de esa misma organización, así como por las "fuerzas" ambientales, cada una de las cuales amenaza el ingreso de la organización en un nuevo mercado. Porter afirma que el administrador de una unidad comercial debe realizar un análisis de estas fuerzas y entonces proponer un programa para influir en ellas o para defenderse de ellas, según sea el caso.

- **LAS CINCO FUERZAS:** las cinco fuerzas ambientales de Porter son las amenazas al ingreso de nuevos competidores, el poder de negociación de los consumidores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de los productos sustitutos, y la lucha por una posición en los mercados saturados.

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. ***El Poder De La Negociación De Los Clientes.*** Conforme ingresan en el campo nuevas compañías y aumenta el número de opciones que se presenta al consumidor se puede producir un cambio drástico de las condiciones de rentabilidad. Por ejemplo cuando gran parte de la industria de los vinos de los EE.UU. redobló su diversificación y su publicidad en los años 60 y 70 se hizo más difícil el ingreso en ese campo puesto que los consumidores ya conocían de la existencia de una amplia gama de posibilidades relacionadas con la elección y los precios. Asimismo los consumidores también cuentan con poder cuando los productos son especialmente caros, o cuando la publicidad les ayuda a darse cuenta de que una específica gama de productos no presenta una diferenciación significativa.

3. ***El Poder De Negación De Los Proveedores.*** Si una industria no puede incrementar los precios de manera realista con el fin de cubrir los costos de los bienes y los servicios necesarios, el poder del proveedor de bienes y servicios aumenta necesariamente. Entre otras cosas, el proveedor generalmente es poderoso si la industria está dominada solamente por unos cuantos competidores, o si la industria de la compra representa poca importancia para el proveedor.

A su vez, el comprador puede ejercer su poder si ocurre que compra grandes volúmenes si el rendimiento de bajas utilidades del producto hace que el comprador se interese por el costo de los materiales de los que está hecho o por sus ingredientes, o si el comprador puede amenazar con fabricar él mismo el producto del vendedor.

4. ***La Amenaza De Los Productos Sustitutos.*** Si es posible mejor o diferenciar a un producto con el propósito de lograr una mayor rentabilidad, los compradores podrán encontrar sustitutos a productos que ofrecen comúnmente los proveedores tradicionales. Los administradores que controlan la estrategia deben poner especial atención en los productos que tienen un historial de mejoría en los precios a causa de la introducción de productos sustitutos.

5. ***La Lucha Por Una Posición.*** Lo que Porter denomina "batallas publicitarias" se han convertido en parte de la programación televisiva de todos los días. Si son muchos los competidores y su energía publicitaria es similar, la competencia puede volverse intensa, especialmente cuando los competidores luchan por su participación en el mercado de una industria de crecimiento lento, cuando los productos que compiten entre si tienen pocas diferencias, o cuando las barreras del éxito resulten ser costosas o inflexibles.



La planeación estratégica total de la compañía en una organización grande y diversificada que comercializa muchos productos diferentes, debe ser completamente amplia y generalizada; lo suficiente para otorgar guías a los ejecutivos responsables de los diferentes productos. Para lograr una planeación y una operación más efectivas, la empresa puede organizarse en divisiones que manejen grupos de productos, y puede prepararse un plan estratégico separado por cada división. Estas divisiones se denominan unidades estratégicas de negocios (UEN). Representan, en efecto "negocios" separados. Cada uno 1) tiene responsabilidad de generar utilidades, y 2) produce y comercializa un grupo de productos o servicios similares. Algunas divisiones posibles de las UEN son:

- *Compañía de seguros.* Seguros de vida (incendio, accidentes, automóviles).
- *Industria eléctrica.* Línea blanca (refrigeradores, lavadoras, etc.); productos electrónicos (televisión, radio, equipos de vídeo); equipos de sonido (estéreos, etc.)
- *Universidad.* Diferentes facultades (ingeniería, administración, educación, leyes) o diferentes métodos de enseñanza (cursos en la universidad, por televisión, por correspondencia),
- *Centros Hospitalarios.* (maternidad, ortopedia, cirugía).

De acuerdo con la naturaleza y significado del concepto de unidad estratégica de negocio, únicamente se entiende su aplicación en sectores ampliamente dominados por las leyes del mercado y para organizaciones cuyo diseño estructural se basa en la descentralización.

Un análisis acerca de la idoneidad de la utilización del concepto de UEN, ha de tener en cuenta que el punto de partida para la justificación del mismo está en el Proceso de la Dirección Estratégica de la empresa por la necesidad que ésta tenga de analizar, diseñar e implantar la estrategia empresarial a distintos niveles (corporativo, de negocio o funcional). Bajo esta afirmación, hemos de

entender que el concepto de UEN puede ser aplicado a las organizaciones universidades, centros hospitalarios, compañías de seguros, industrias eléctricas.

La concreción de la metodología empleada por la empresa Abell (1980) al sector salud exige una delimitación conceptual del negocio y una definición de las dimensiones básicas del análisis. La importancia que se pueda atribuir a la definición de negocio en el ámbito del hospital se deberá a que éste, mediante la misma, debería ser capaz de responder a cuestiones básicas para la determinación de la estrategia. Efectivamente, las necesidades estratégicas hacen que el hospital se vea obligado a establecer límites al negocio genérico de la salud.

La utilidad de este modelo puede entenderse desde una doble perspectiva. En primer lugar, establece las bases para entender las posibilidades de especialización con las que cuenta o puede contar un hospital. En segundo lugar, el modelo pretende superar las actuales estructuras organizativas, generadoras de un sistema de gestión muy centralizado y, al mismo tiempo, crea una disociación entre el personal según su dependencia por divisiones, que dificulta el funcionamiento de las unidades operativas.

La formación de Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) podría constituirse en un instrumento eficaz de control en este ámbito, adecuado para el seguimiento y evaluación de los servicios comprendidos en la misma.

Un ejemplo de trabajo en equipo es el de la granja de una familia quindiana los Hincapié Villegas los cuales crearon una granja autosuficiente para solucionar su mala alimentación y frenar la migración hacia Montenegro. El método de trabajo para su organización fue el de ensayo – error sustentado en el diálogo. Estos señores empezaron su proyecto sin capital solo con recursos propios como son la creatividad, talento, su trabajo y la capacidad de recuperar su propia identidad.



Las granjas en Colombia a raíz de la competencia a nivel mundial sobre el café, los agroempresarios; agricultores han tenido que diversificar sus cultivos buscando de manera racional convertirla en una unidad que produzca y autoabastezca.

### ☆ La Matriz de Crecimiento-Participación

Durante la década de los años 60's se desarrollaron varias técnicas para analizar las operaciones de una empresa diversificada y verla como un **portafolio de negocios**. Estas técnicas aportaban un marco de referencia para categorizar los diferentes negocios de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a asignación de recursos. una de las técnicas más usadas, la cual es identificada como creación de The Boston Consulting Group (BCG): *la matriz crecimiento-participación*.

La matriz crecimiento-participación se basa en dos dimensiones principales:

- **El índice de crecimiento de la industria**, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.
- **La participación relativa en el mercado**, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica.

Aparece aquí el concepto de **Unidad Estratégica de Negocios (UEN)** la cual tiene tres características:

- Es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planeamiento separadamente del resto de la compañía

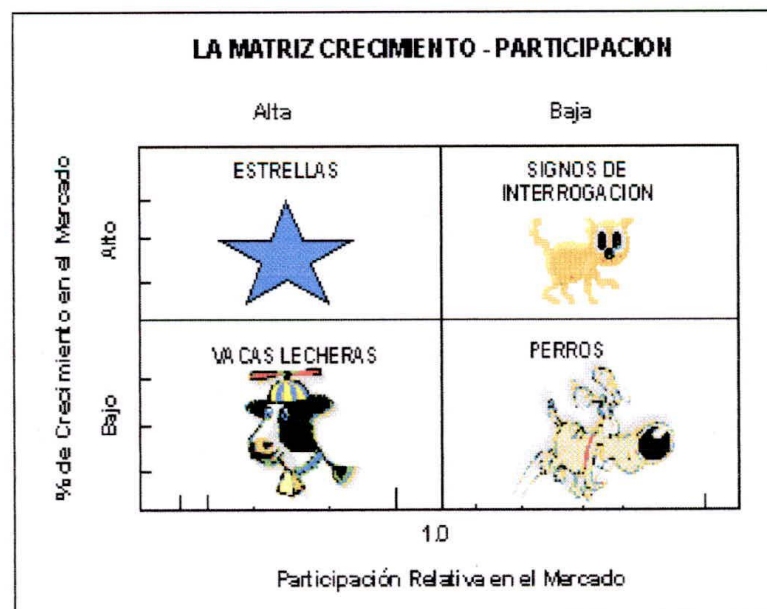
Tiene sus propios competidores

- La Unidad está a cargo de un gerente responsable de su operación y de sus resultados económicos, a quien la casa-base le asigna objetivos de planeación estratégica y recursos apropiados.

La matriz crecimiento-participación busca establecer dos aspectos:

- La posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios dentro de su compañía
- El flujo neto de efectivo necesario para operar la UEN.

La matriz crecimiento-participación parte del principio que está operando la curva de experiencia y que la empresa con la participación de mercado más grande es a la vez líder en costos totales bajos.



**Figura 1**

Matriz de crecimiento participación

En la figura se muestra una matriz crecimiento-participación, dividida en cuatro cuadrantes. La idea es que cada UEN que se ubique en alguno de estos cuadrantes tendrá una posición diferente de flujo de fondos, una administración diferente para cada una de ellas y una posición de la empresa en cuanto que tratamiento debe darle a su *portafolio*. Las UEN's se categorizan, según el cuadrante donde queden ubicadas en estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras y perros. Sus características son las siguientes:

- **Estrellas**

- Alta participación relativa en el mercado
- Mercado de alto crecimiento
- Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento
- Utilidades significativas

- **Signos de Interrogación** (llamados también Gatos Salvajes o Niños Problema)

- Baja participación en el mercado
- Mercados creciendo rápidamente
- Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento
- Generadores débiles de efectivo
- La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en éste negocio

- **Vacas Lecheras**

- Alta participación en el mercado
- Mercados de crecimiento lento
- Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado

- Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios
- Márgenes de utilidad altos

- **Perros**

- Baja participación en el mercado
- Mercados de crecimiento lento
- Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas
- Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas

Ubicadas la UEN's dentro de la matriz crecimiento-participación, el siguiente paso que da la empresa es estructurar sus negocios, sostenerlos, ordenarlos o eliminarlos. El análisis de las UEN's no debe hacerse en forma estática. El escenario debe ser dinámico para ver donde estaban las UEN's en el pasado, donde están ahora y donde se prevé que estén en el futuro. Las UEN's con futuro tienen un ciclo de vida: comienzan siendo *signos de interrogación*, pasan luego a ser *estrellas*, se convierten después en *vacas lecheras* y al final de su vida se vuelven *perros*.

La matriz crecimiento-participación fundamentalmente es una herramienta útil de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio, pero es a partir de allí cuando la empresa entra en otra fase y con otros sistemas de análisis para determinar la estrategia

Las unidades estratégicas de negocios han sido implementadas por empresas como: General Electric, pionera en el concepto del as UNE, agrupó 190 unidades en 43 UNE y después las unió en seis "sectores". En Unión Carbide, 15 grupos y divisiones se descompusieron en 15 "unidades de planificación unidas". General Foods (ahora división de Philip Morris) definió originalmente a las UNE



tomando como base su línea de productos pero después las redefinió de acuerdo con sus segmentos de menús (alimentos para desayunos, productos para la comida principal, postres y alimentos para mascotas). Algunas divisiones posibles de las UEN son: *Compañía de seguros*. Seguros de vida (incendio, accidentes, automóviles) *Industria eléctrica*. Línea blanca (refrigeradores, lavadoras, etc.); productos electrónicos (televisión, radio, equipos de vídeo); equipos de sonido (estéreos, etc.) *Universidad*. Diferentes facultades (ingeniería, administración, educación, leyes) o diferentes métodos de enseñanza (cursos en la universidad, por televisión, por correspondencia).

Estas también han sido implementadas por industrias de alimentos como es: la invención de la Harina P.A.N., el área de Alimentos -Remavenca, Promasa, Promasa Colombia, Mazorca, Promabasa, Proinmasa, Corina, Provenaca, Mosaca, y Rotoven- queda ahora concentrado en seis compañías: Remavenca, Promesa, Corina, Mosaca y Rotoven.

Las empresas tienen que identificar sus negocios con objeto de manejarlos estratégicamente. Una UEN tiene tres características:

- Es un solo negocio o conjunto de negocios relacionados entre sí, que pueden planearse por separado y que, en principio, pueden permanecer aislados del resto de la compañía;
- Tiene sus propios competidores;
- Tiene un directivo responsable de la planeación estratégica y de un desempeño rentable, que controla la mayor parte de los factores que influyen en la obtención de utilidades.



### ☆ ***Cómo destinar recursos a cada unidad estratégica de negocios***

El propósito de identificar las unidades estratégicas de negocios de la empresa radica en asignarles objetivos de planeación estratégica y fondos apropiados. Estas unidades envían sus planes a las oficinas centrales de la corporación, las cuales los aprueban o devuelven para su revisión. La empresa revisa esos planes con objeto de decidir cuáles de sus UEN deben estructurar, mantener, cosechar o finiquitar. La administración senior sabe que su cartera de negocios incluye un número de los que tuvieron éxito ayer, así como de los que ganarán utilidades el día de mañana.

Cada negocio está clasificado en términos de dos dimensiones principales: *atracción del sector* y *posición competitiva*. Estos dos factores forman un excelente juicio de mercadotecnia para clasificar un negocio. Las empresas tendrán éxito en la medida en que penetren en mercados atractivos y posean la mezcla requerida de atributos competitivos de negocios para triunfar en esos mercados. Si falta alguno de esos factores, el negocio no producirá resultados sobresalientes. Tampoco una empresa fuerte que opera en un mercado poco atractivo, así como una empresa débil que opera en un mercado atractivo lo harán muy bien.

Lo importante, en consecuencia, es medir esas dimensiones, por lo que los responsables de la planeación de estrategias tendrán que identificar los factores que subyacen en cada dimensión y encontrar la forma de cuantificarlas y combinarlas en un índice. Así, lo atractivo que resulta un mercado varía de acuerdo con su tamaño, su tasa anual de crecimiento, los márgenes históricos de utilidades, etc. La posición competitiva varía según la participación de la empresa en el mercado, la participación del crecimiento, la calidad del producto, etcétera. Dos de los factores del modelo BCG (índice de crecimiento del mercado y participación en éste) se subtotalizan en dos grandes variables

de este modelo. El modelo General Electric conduce a los responsables de la planeación estratégica a considerar más factores en la evaluación de un negocio real o potencial que el modelo BCG.

Algunos de los siguientes pueden ser considerados, en general, factores que subyacen en estas variables:

a. factores que subyacen en el grado de atractivo del mercado:

- tamaño total del mercado
- índice anual de crecimiento del mercado
- margen histórico de utilidad
- intensidad competitiva
- requerimientos tecnológicos
- vulnerabilidad inflacionaria
- necesidades energéticas
- impacto ambiental
- impacto social, político, legal

factores que subyacen en la posición competitiva (puntos fuertes o atributos de la empresa):

- participación en el mercado
- crecimiento de la participación
- calidad del producto
- reputación de la marca

- red de distribución
- eficiencia en la promoción
- capacidad productiva
- eficiencia productiva
- costos unitarios
- proveedores
- desempeño en investigación y desarrollo
- personal administrativo

La administración califica a cada factor a partir de 1 (muy poco atractivo) hasta 5 (muy atractivo) para mostrar cuál es la posición del negocio con relación a ese factor. Las clasificaciones, después, se multiplican por valores ponderados que reflejan la importancia relativa de los factores, para llegar a los valores, los cuales se suman para cada dimensión.

### **1.3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

#### **1.3.1. Marco teórico**

La historia de la humanidad es el conjunto de las biografías de los grandes hombres, sus ideas y hechos, los cuales marcan una evolución y dan pauta para hechos consecuentes. Así mismo el

pensamiento administrativo y los patrones de análisis administrativa tienen una evolución muy particular e interesante.

**La administración en la antigüedad:** ciertos papiros egipcios del año 13000 a.c. indican la importancia que se daba a la administración y a la organización en los estados burocráticos de la antigüedad.

Algo similar ocurrió en la antigua China. En las parábolas de Confucio se encuentran sugerencias para la administración pública, y recomendaciones sobre la necesidad de seleccionar hombres honestos, desinteresados y capaces para los cargos públicos

Aunque en la historia de Grecia antigua no se encuentran muchas referencias a los principios de la administración la propia existencia de la comunidad de Atenas, con sus concilios, sus cortes populares, sus funcionarios administrativos y sus juntas de generales , indica una comprensión de la función administrativa. La definición socrática de Administración, como una actividad distinta del conocimiento técnico y de la experiencia, es muy similar a nuestra concepción actual.

Las crónicas sobre administración en la Roma antigua son incompletas, pero es bien sabido que la complejidad de las labores administrativas requirió un considerable desarrollo de las técnicas de la administración. La existencia de los magistrados romanos con sus áreas funcionales de autoridad y sus grados de importancia, indica una relación piramidal característica de la organización. Se considera que éxito del Imperio se debió al talento genial de los romanos para la organización. Se considera que el uso del principio jerárquico y delegación de autoridad permitió a la ciudad de Roma expandirse hasta formar un imperio con una eficiencia en su organización nunca antes vista en la historia.



Evolución del Pensamiento Administrativo y de los Patrones de Análisis Administrativo numerosas y muy diferentes contribuciones de autores y especialistas han dado como resultado diferentes enfoques de la administración, los cuáles han originado el surgimiento de la "selva de las teorías administrativas".

**La administración científica de Frederick Taylor:** Las aportaciones de él como mecánico a la Midvale Steel Company, con sede en Filadelfia, empresa en la que llegaría a ocupar el puesto de jefe del departamento de ingeniería tras obtener un grado universitario en esta disciplina estudiando en las noches. Inventó herramientas de alta velocidad para el corte de acero y dedicó la mayor parte de su vida a la consultaría en ingeniería. Se le reconoce generalmente como "padre de la administración científica".

Su famoso libro, titulado *The Principles of Scientific Management*, se publicó en 1911. Estos son los principios fundamentales que Taylor determinó como la base del enfoque científico de la administración:

1. Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos (conocimientos organizados).
2. Obtención de armonía en la acción grupal, en lugar de discordia.
3. Consecución de la cooperación de los seres humanos, en lugar del individualismo caótico.
4. Obtención mediante el trabajo de la producción máxima, no de una producción restringida.
5. Desarrollo de la plena capacidad de todos los trabajadores, en favor de su máxima prosperidad personal y de la compañía.



Como seguramente podrá usted darse cuenta, estos preceptos básicos de Taylor no están muy lejos de los conceptos fundamentales de los administradores modernos.

**Fayol, padre de la teoría moderna de la administración operacional:** en la segunda década del Siglo XX, Henri Fayol, aplicó por primera vez el término Administración a los ya conocidos procesos productivos empresariales. En E.E.U.U. se afianzó con el término Management mientras que los Hispanohablantes acuñaron la Administración unida al vocablo Gestión (del latín *gestio-onem*).

Tal vez el verdadero padre de la teoría administrativa moderna sea el industrial francés *Henri Fayol*, quien advirtió la inmensa necesidad de principios y enseñanzas administrativas. En consecuencia, identificó 14 principios, aunque hizo notar que se trataba de normas flexibles, no absolutas, utilizables de cualquier modo más allá de la ocurrencia de cambios en las condiciones imperantes. A continuación se presentan algunos principios.

1. *Autoridad y responsabilidad.* Fayol señaló que autoridad y responsabilidad deben estar relacionadas entre sí, y que la segunda debe desprenderse de la primera. Concebía la autoridad como una combinación de factores oficiales, los cuales se derivan del puesto que ocupe el administrador y de factores personales, "compuestos por la inteligencia, la experiencia, la integridad moral, la hoja de servicios, etcétera".

2. *Unidad de mando.* Esto significa que los empleados deben recibir órdenes de un solo superior.

3. *Cadena escalar (jerarquía).* Fayol concebía a ésta como una "cadena de superiores" desde el rango más alto al más bajo, la cual, siempre y cuando no fuera ignorada innecesariamente, debía eliminarse en caso de que su escrupuloso seguimiento fuera perjudicial.

4. *Espíritu de cuerpo*. Este es el principio de que "la unión hace la fuerza", así como una prolongación del principio de unidad de mando, con particular insistencia en la necesidad del trabajo en equipo y en la importancia en éste de la comunicación.

Fayol interpretó los elementos de la administración como funciones: previsión, organización, dirección, coordinación y control.

Así también muchos hombres como Fayol quien dividió las actividades industriales en grupos individuales interactuando entre sí dentro de una empresa, o tal vez Elton Mayo y Roethlisberger o Deming, todos ellos grandes hombres que conceptualizaron el Proceso Administrativo y generaron teorías que sustentan los diferentes enfoques de la administración actual. Así nuevamente nos detenemos un momento para mencionar que para comprender un conocimiento profundo y con tantas vertientes, es necesario conocer las bases y antecedentes para enriquecer y conocer la ciencia.

**Elton Mayo y f. Roethlisberger y los estudios de Hawthorne:** Elton Mayo, E. J. Roethlisberger y colaboradores realizaron entre 1927 y 1932 los ahora famosos experimentos en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company. Antes, de 1924 a 1927, el Consejo Nacional de Investigación (National Research Council) de Estados Unidos había efectuado un estudio en colaboración con la Western Electric para determinar el efecto de la iluminación y otras condiciones en los trabajadores y su productividad. Tras descubrir que, independientemente de que la iluminación aumentara o decreciera, la productividad de un grupo de prueba se elevaba, los investigadores estuvieron a punto de declarar fracasado el experimento, pero Elton Mayo, de Harvard, advirtió en él hechos inusuales y, junto con Roethlisberger y otros estudiosos, continuó la investigación.

Los hallazgos de Mayo y sus colaboradores, basados en parte en ideas anteriormente concebidas por Pareto, tendrían un efecto dramático en el pensamiento administrativo. La modificación de la iluminación del grupo de prueba, la realización de cambios en los períodos de descanso, la reducción de las jornadas de trabajo y la aplicación de variantes en los sistemas de pago de incentivos no parecieron explicar los cambios en la productividad. Así pues, Mayo y sus colaboradores llegaron a la conclusión de que eran otros los factores explicativos. Descubrieron que, en general, la elevación de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la existencia de satisfactorias interrelaciones entre los miembros de un grupo de trabajo ("Sentido de pertenencia") y la eficacia de la administración, un tipo de administración capaz de comprender el comportamiento humano, especialmente el comportamiento grupal y de favorecerlo mediante habilidades interpersonales como la motivación, la asesoría, la dirección y la comunicación. Este fenómeno, producto sobre todo del hecho de que se pusiera atención en los individuos se conoce como "efecto de Hawthorne".

Los principales impulsores de esta evolución fueron grandes hombres como a Frederick Taylor, quien es considerado como el padre de la teoría administrativa científica. En nuestro juicio personas como Taylor quien impulsaba la productividad y consideraba que era preciso que existieran salarios más altos a los trabajadores, aplicando el método científico para realizar esto, resultaron pilares sólidos de la evolución del proceso administrativo que se tiene hoy en día, ya que la Administración es un Arte, Ciencia y Técnica lo cual es indispensable para la realización de cualquier empresa humana.



### 1.3.2. Marco conceptual

El trabajo de dirección y vigilancia es una necesidad que brotó del proceso de conducción combinada entre obreros combinados. La Administración de la empresa es entonces el trabajo intelectual que se ha separado del trabajo material para conducirlo y someterlo al control, por consiguiente, el trabajo de dirección y vigilancia fue la respuesta a la necesidad de concierto exigido por el proceso directo de producción que había abandonado la modalidad independiente.

La palabra Administrar: viene de la raíz romana *Administrare* (satisfacción de la necesidades de la sociedad. Acto o función de prestar un servicio.).

La palabra "Administrador": viene de *Administratio* (*Ad: A, Ministrate: El que sirve.*).

Fue Ramón Álvarez Martínez, quien en 1928 tradujo la obra de Frederick Taylor: "Principios del Manejo Científico", y al hacerlo unificó el concepto de Management a la palabra Gestión acuñando el significado Manejo. El cual fue usado desde entonces por Saavedra Fajardo para referirse al manejo de los Negocios.

Tres grandes han sido los pioneros en la investigación y la divulgación de la Administración Privada, ellos son: Henri Fayol, Lyndall Wick y Luther Gulick; los cuales plantearon los siguientes conceptos:

**Henri Fayol:** Definió administrar como prever, organizar, mandar, coordinar y controlar; propuso a la Administración como la sexta operación de una empresa luego de la técnica, la financiera, la de seguridad y la contable. Según Fayol, las cinco funciones anteriores requieren una cabeza principal y no son facilitadoras del proceso de programación y unificación, lo que sí hace la Administración.



**Lyndall Wick:** Planteó la organización gerencial similar a saber: Vaticinio, Planteamiento, Organización, Mando y Control. Enfatiza que la Administración es un proceso netamente interior a la empresa y no una actividad exteriorizante hacia la clientela o el mercado.

**Luther Gulick:** Diseñó un acróstico conocido como el "POSDCORB", el cual significa:

**Planificar, Organizar, Staffing (Personal), Dirigir, Coordinar, Reporting (Informar), Budgeting (Presupuestar).** Según Gulick, su creación es una simple adaptación de la teoría de Fayol.

A estos tres se les conoce como los Profetas de la Administración Privada, Escritores cada uno a su modo de la Biblia de la Administración los cuales se concluye:

*La organización gerencial del trabajo de dirección, corresponde a la organización en la gerencia cuyo trabajo consiste en planificar, organizar, conducir y controlar, el trabajo realizado por los obreros y empleados en general.*

Estrategia: en este contexto, siguiendo a James Brian Quinn, estrategia se define como "la pauta o plan que integran los objetivos, las políticas y las secuencias de acciones principales de una organización en un todo coherente"<sup>2</sup>

Planeación Estratégica: Proceso que permite crear y conservar el encuadre estratégico de las metas y capacidades de la organización ante las oportunidades de mercadotecnia cambiante;

---

<sup>2</sup> CERTO, Samuel C. PETER, J. Paul. Dirección Estratégica. Irwin Pág. 6

permite definir con claridad la misión de la empresa, los objetivos que la sustentan, una cartera de negocios estables y la coordinación de las estrategias funcionales.<sup>3</sup>

Estrategia y planeación estratégica son dos conceptos distintos. La planeación solamente produce planes, que se traducen en maniobras que intentan aventajar a los rivales en una situación competitiva o de negociación. Por eso es comúnmente erróneo que a los planes funcionales se les llame la estrategia de mercadeo, la estrategia financiera, la estrategia de producción, pues estos planes están orientados simplemente a resolver las necesidades de la unidad estratégica de negocios(UEN), frente a sus productos y a sus mercados existentes.

La estrategia es un proceso de pensamiento más elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización:

- Trayectorias, dentro de un flujo de acontecimientos, creando un comportamiento consistente frente a ellos.

Posiciones, al mirar la empresa con relación a su ambiente externo y a sus mercados potenciales futuros con el propósito de crearle riqueza.

- Perspectivas, mirando la personalidad o la cultura empresarial y concentrando la atención en cómo la intención estratégica se difunde dentro de la organización para que llegue a ser compartida por sus miembros.

*Alfred D. Chandler (en 1962)* basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como

---

<sup>3</sup> KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Mercadotecnia, Ed. Prentice Hall. Pág. 39.

Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

*Dan E. Schandel y Charles W. Hofer*, (1978,) en su libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica, describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Tres etapas se han identificado en ésta evolución:

- La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordenados.
- La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria.

- La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.

UEN: Unidades Estratégicas de Negocios son pequeñas empresas en sí mismas establecidas como unidades de una gran compañía para la promoción y manejo de cierto producto o línea de productos como si se tratara de una actividad empresarial independiente. Constituyen un instrumento básico del proceso de Dirección Estratégica en las empresas. Es un concepto que surge como unidad de análisis intermedia entre el nivel global y el nivel funcional para facilitar la planificación de las distintas actividades o negocios de una compañía.

Granja Integral: conjunto de actividades agrícolas y pecuarias desarrolladas al máximo teniendo en cuenta la conservación de los recursos naturales (suelo, vegetación, fauna, agua y otros minerales), los productos se utilizan para el consumo y comercialización.

Objetivos: Expresan unos propósitos específicos de la empresas para alcanzar en el plazo considerado. Son los resultados deseados para individuos, grupos o hasta organizaciones enteras. Dan direcciones a todas gerenciales y forman el criterio contra el cual los logros reales pueden ser medidos. Es una aspiración hacia la cual se trabaja en el futuro.

Marco de tiempo; los objetivos no tiene tiempo es permanente y sin final.



Especificidad: en términos generales los objetivos se manifiestan de una manera amplia y tratan con los asuntos de imagen estilo y autopercepción.

Los objetivos de acuerdo a la amplitud de su horizonte podrían no ser alcanzados nunca.

Enfoque: los objetivos son manifestados por lo general en términos de un entorno relevante que es externo a la organización. Con frecuencia están expresados en términos de liderazgo o reconocimiento de un campo dado.

Medición: las metas y objetivos con frecuencia pueden ser expresados en términos cuantificables, aunque el carácter de la medición es diferente, los objetivos cuantificables se manifiestan en términos relativos, y son el primer elemento en la elaboración de la estrategia, las metas lo último.

Metas: Son específicas, cuantificables y han de alcanzarse en un período determinado. Es un logro que pretende obtenerse a una fecha futura.

Marco de tiempo: la meta es temporal, tiene una fase de tiempo ya que después será suplantada por metas subsecuentes.

Especificidad: las metas son más específicas se expresan en términos de un resultado particular, alcanzar en una fecha determinada. Las metas pueden ser alcanzadas.

Enfoque: están enfocadas más internamente y conllevan implicaciones importantes acerca del modo en que los recursos de la organización serán utilizados en el futuro.

Una meta implica un compromiso de recursos un reto a la organización para utilizar estos recursos en lograr el resultado deseado. Una meta cuantificada esta expresada en términos absolutos, las metas son el último elemento en la elaboración de la estrategia.

Estrategia: Son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en practica una misión básica.

Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

Reingeniería: Reingeniería significa volver a empezar arrancar de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya se esta haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente. Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la compañía se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias.

Propiamente hablando: "reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".

#### **1.4. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN**

La Universidad del Magdalena se halla ubicada en un área de tradición agrícola en las que se emplean técnicas de cultivos rudimentarios de bajos rendimientos, situación ésta que afecta marcadamente la calidad de vida de la población. Si la Universidad a su interior, es decir, en la

granja experimental se realizan Investigaciones de orden científico puede multiplicar los conocimientos en la región transfiriendo la mejor tecnología.

Al implementarse una UEN en la granja experimental da la oportunidad a grupos de estudiantes de obtener ingresos en el transcurso de su carrera, la participación de sus miembros desarrolla el sentido de seguridad, pertenencia, solidaridad, y la satisfacción de sus necesidades básicas, además de las culturales, sociales y espirituales; forma individuos con oportunidades de desarrollar todo su potencial genético, psicológico, útiles así mismo y al mundo que los rodea; éste proyecto concebido como una unidad estratégica de negocios en la que intervienen desde trabajadores, estudiantes, profesores, directivos, representa un esquema funcional que eleva la calidad de vida de cada uno de sus integrantes, a la vez que reconcilia al hombre como un elemento importante de la producción, y no como un medio económico más, alejándolo de la alienación moderna.

Los estudios demuestran que la acción del hombre ha producido deterioro del medio ambiente, la sociedad clama por el mantenimiento de la naturaleza y es así como los organismos nacionales e internacionales deberían unir esfuerzos para adoptar acciones apropiadas en justo equilibrio con las leyes naturales; el concepto de granja biodinámica se integra a esta necesidad de volver a lo natural ya sea en el proceso productivo ya sea en la oferta de productos libres de contaminantes, que por supuesto son más beneficiosos a quienes los consume.

De la misma forma es un tema de investigación que va acorde con el perfil del profesional en administración de empresas, con esto se logra acercar los conocimientos recibidos de parte de las tesis con el entorno inmediato, esto es, la realidad circundante ante la que se debe enfrentar el futuro profesional.

Así mismo la Universidad del Magdalena, organizaría de una mejor forma el funcionamiento de la granja experimental, buscando se generen allí los procesos de producción asimilables por los estudiantes de los diversos programas para su formación práctica, donde puedan observar y aplicar en el tiempo presente sus potencialidades y en el futuro se hagan empresarios.

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. General**

Diseñar y crear una Unidad Estratégica de Negocios en la granja experimental de la Universidad del Magdalena, para producir, transformar y comercializar los productos finales en el mercado local, con sello de calidad, competitividad, visionando ofertas en los mercados internacionales.

### **1.5.2. Específicos**

- a) Identificar qué productos comercializables pueden ser explotados en la granja experimental de la Universidad del Magdalena.
- b) Organizar, a través de una **UEN**, los procesos a implementarse para la producción y comercialización de los bienes generados.



- c) Brindarle a los estudiantes y profesores de los diferentes programas un área donde apliquen los conocimientos teóricos impartidos y asimilados en las aulas de clases.

## **1.6. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

### **1.6.1. Hipótesis general**

La organización como una unidad estratégica de negocios de la granja experimental de la Universidad del Magdalena le garantiza a la institución un mejor aprovechamiento de los recursos físicos e inmateriales, consiguiéndose unos mejores estándares de rentabilidad y satisfacción de necesidades de la población en cuanto a producción agroalimentaria y pecuaria .

### **1.6.2. Hipótesis de trabajo**

- El manejo administrativo y financiero de la granja de la universidad, con un talento humano acorde a las exigencias de la planeación, ejecución y control de actividades en el proceso de producción, transformación y comercialización, harían de la granja un espacio económico y financiero donde el estudiante de pregrado aprenda y aplique las concepciones recibidas en el campo académico.
- La presencia de una Unidad Estratégica de Negocios en la Granja Experimental de la Universidad del Magdalena, produciendo y comercializando bienes de la actividad agropecuaria le garantiza a la población la oferta de una variedad de bienes en los mercados locales y regionales.

## 1.7. DISEÑO METODOLÓGICO SEGÚN LA NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.7.1. Carácter de la investigación

Dado el carácter del estudio, esta investigación tuvo un proceso exploratorio y por consiguiente se describieron los resultados, esta descripción estuvo basada en información obtenida de las diversas fuentes. Esta investigación se enmarcó en los siguientes tipos de estudios:

Exploratorio: esto es, se analizaron los conocimientos previos que se tenían del tema y se complementaron los análisis con los datos obtenidos.

Descriptivo: implicó abordar el fenómeno de una forma descriptiva y no a fondo, no restándole importancia al estudio.

## 1.8. SELECCIÓN Y MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DE ANÁLISIS

**VARIABLE DEPENDIENTE Y:** se encuentra constituida por la *eficiencia* que hay que planear y lograr en los procedimientos, de explotar en la actividad agrícola y pecuaria en la granja de la Universidad del Magdalena, es la variable respuesta a los siguientes elementos que se describen en el titulado siguiente.

**VARIABLE INDEPENDIENTE X:** comprende el proceso de organización de la granja en una unidad estratégica de negocios, procesos que van desde la Investigación de mercados, la misma organización, la formulación y planeación de actividades, la puesta en práctica de las anteriores (ejecución), el control no posterior sino sobre los mismos procesos, en el mismo momento de la ejecución y al final el control tradicional, más otros factores que queden por fuera de la investigación (error estadístico).

#### **1.8.1. Relación de variables descritas en la hipótesis general.**

De lo descrito en la hipótesis general y soportada por la del trabajo se infiere la siguiente relación causa efecto en las mismas: que la eficiencia administrativa de la unidad estratégica de negocios en la universidad del magdalena esta en función de las variables independientes o explicatorias como se describe en la ecuación siguiente y en la graficación posterior: Eficiencia Administrativa de la UEN.

$$(y) = f_x (\text{IM.} + \text{Organización} + \text{Formulación} + \text{Planeación} + \text{Ejecución} + \text{Control} + \text{Errores de omisión.})$$

## 1.9. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE		INDICADOR	Parámetro o atributo.
DEPENDIENTE	INDEPENDIENTE		
EFICIENCIA UEN UNIMAGD.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienes agrícolas comerciales.</li> <li>• Bienes pecuarios o piscícolas factibles.</li> <li>• Cualidades del producto.</li> <li>• Empaque.</li> <li>• Segmento a satisfacer.</li> <li>• Marca del producto.</li> <li>• Cosecha</li> <li>• Almacenamiento</li> <li>• Postcosecha</li> <li>• Diseño de etiqueta.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elasticidad de la demanda.</li> <li>• Política de precios.</li> <li>• Fijación de precios.</li> <li>• Poder de negociación de los compradores.</li> <li>• Poder de negociación de precios de los proveedores de insumos.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papeo Distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuidores.</li> <li>• Márgenes apropiados.</li> <li>• Formas de distribución</li> <li>• Volumen de ventas.</li> <li>• Sitios de procedencias.</li> <li>• Canales de distribución.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad.</li> <li>• Comunicaciones</li> <li>• Promoción</li> <li>• Fuerza de ventas</li> <li>• Merchandising</li> <li>• Relaciones públicas</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características del comprador.</li> <li>• Decisión de compra.</li> <li>• Qué compra.</li> <li>• Razón de compra.</li> <li>• Cómo compra.</li> <li>• Cuándo compra.</li> <li>• Cuánto compra.</li> <li>• Dónde compra.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con quien se compete localmente.</li> <li>• Con quien se compete regionalmente.</li> <li>• Con quien se compete nacionalmente.</li> </ul>
	Organización, Formulación Planeación y	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente interno del manejo de la granja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso de producción.</li> <li>• Recurso financiero.</li> <li>• Recursos tecnológicos.</li> <li>• Inclinación interna al futuro.</li> </ul>
	Efectos del Ambiente externo a la UEN de la Unimagd.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias tecnológicas.</li> <li>• Cambios gubernamentales.</li> <li>• Preocupación del consumidor.</li> <li>• Situación política.</li> </ul>
	Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados a corto plazo.</li> <li>• Resultados a mediano plazo.</li> <li>• Resultados a largo plazo.</li> </ul>
	Variables Coyunturales: Errores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No controlables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores climáticos.</li> <li>• Plagas, enfermedades.</li> <li>• Inseguridad.</li> </ul>



### 1.10. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO GEOGRÁFICO Y TEMPORAL DEL ESTUDIO

El estudio se llevó a cabo en la granja experimental de la Universidad del Magdalena, en un periodo comprendido entre el mes de abril y el mes de noviembre del 2001 la granja experimental se encuentra enmarcado geográficamente dentro de las siguientes coordenadas:

Longitud Oeste **74 " 07' y 74' 12'** Longitud Norte **11" 11' y 11' 15'**. Presenta una altura sobre el nivel del mar de 4 metros con una temperatura media anual de **28.6 °C**. Sus límites son:

Norte: Río Manzanares y Barrio Las Malvinas

Sur: Troncal del Caribe

Este: Terrenos del Departamento del Magdalena (Policía Antinarcóticos)

Oeste: Urbanización El Piñón y Viña del Mar.

La investigación aquí propuesta tuvo una duración de 8 meses ( abril 2001 – noviembre 2001).

### 1.11. FORMAS DE OBSERVAR LA POBLACIÓN

Para comprobar las hipótesis propuestas se hizo necesario definir la población de estudio, en este caso la población estuvo conformada por agentes internos y externos, los cuales se describen en las siguientes tablas, distribución que sirvió para determinar las muestras a encuestar:

### Población Interna:

**Tabla 1**

Población interna a encuestar

<b>Población</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentaje</b>
Profesores	312	9.72
Estudiantes *	2677	83.47
Trabajadores de la Universidad	162	5.05
Trabajadores por Bolsa de empleo	30	0.94
Directivos Administrativos	26	0.82
Total.	3207	100%

Fuente: Oficina de Recursos Humanos. Universidad del Magdalena.

\* Se aplica muestreo estratificado a fijación proporcional.

**Tabla 2.**

Número estudiantes por programa

<b>Programa</b>	<b>Población</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Muestra % x 336/100</b>
Ingeniería Agronómica	198	7.40	25
Ingeniería Pesquera	150	5.60	19
Ingeniería de Sistemas	271	10.12	34
Ingeniería Civil	166	6.20	22
Ingeniería Industrial	84	3.14	10
Economía	240	8.96	30
Administración Empresas Diurna	288	10.76	36
Administración Empresas Nocturna	411	15.35	51
Administración Empresas Agropecuarias	33	1.23	5
Contaduría Pública	85	3.17	11
Licenciatura en Lenguas Modernas	171	6.39	21
Licenciatura Ciencias Sociales	139	5.2	17
Licenciatura Ciencias Naturales	80	2.99	10
Licenciatura en Físico Matemáticas	89	3.32	11
Licenciatura en Artes Plásticas	45	1.68	6
Biología con Énfasis en Recursos Hídricos	137	5.12	17
Antropología	90	3.37	11
Total	2677	336	336

Fuente: Las autoras con base en la información suministrada por la Oficina admisiones y registros Universidad del Magdalena

**Tabla 3**  
Población externa a encuestar

Población	Frecuencias	Porcentaje
Vendedores Mercado Publico.	45	3.7
Tiendas	1166	95.88
Supermercados	5	0.42
Total.	1216	100

Fuente: Cámara de Comercio Santa Marta.

### 1.12. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Para comprobar los objetivos y las hipótesis planteadas se hizo necesario recolectar información directa de cada uno de los estratos de la población, descritos en la tabla 1, 2 y 3.

Dado que el estudio se direccionó hacia atributos de la población, se utilizó para determinar la muestra, la distribución proporcional ( $\bar{p}$ ), en ese sentido partiendo de una población (n) finita, el estadístico de estimación es:

$$n = \frac{\sigma^2 \times N \times p \times q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p \times q}$$

**En donde:**

$\sigma$ = Coeficiente de confianza

N= Universo o población

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

e= Error de estimación en la investigación

n= Tamaño de la muestra

#### **1.12.1. Técnicas e instrumentos en la recolección de la información.**

La información necesaria se obtuvo utilizando las siguientes herramientas:

##### **1.12.1.1. Fuentes de información primarias**

Para complementar la información secundaria se encuestó agentes de canales de distribución como dueños de tiendas, gerentes de supermercados, vendedores de la plaza del mercado público, profesores, trabajadores y estudiantes de la Universidad del Magdalena.

##### **1.12.1.2. Fuentes de información secundarias**

Dentro de estas se encuentran:

✈ Publicaciones como

- Monografías, tesis, libros

✈ Publicaciones y escritos frecuentes como:

- Periódicos
- Revistas
- Folletos



✈ Documentos, revistas digitales, monografías publicados en:

- Páginas web.
- Información restringida solicitada por correo electrónico.

#### **1.12.1.3. Tratamiento de la Información**

La información recolectada se le dio el siguiente tratamiento:

✈ Se organizó de acuerdo con los objetivos propuestos

✈ Se codificó

✈ Se tabuló en:

- Tablas
- Cuadros

✈ De las tablas, sumadas con las ilustraciones gráficas, se hicieron los análisis que estructuran los capítulos del presente trabajo.

✈ Se editaron los análisis, antes de entregar a revisión.

✈ Se modificaron los análisis dependiendo de las observaciones del jurado.

✈ Se redactó el informe final

✈ Se sintetizó el contenido del informe desarrollado en español.

✈ Se hicieron recomendaciones

## 2. ASPECTOS GENERALES DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS:

### 2.1. EL PROCESO DE EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TRADICIONAL A LAS TEORÍAS MODERNAS.

En 1962 *Alfred D. Chandler*, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Años más tarde, en 1978, *Dan E. Schandel* y *Charles W. Hofer*, en su libro ***Strategy Formulation: Analytical Concepts***, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica, describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente.

Tres etapas se han identificado en ésta evolución:

1. La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordeñados.
2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria.
3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.

☆ **Niveles de la Planeación Estratégica:** Al revisar la estructura de las grandes empresas encontramos los siguientes niveles organizacionales:

- El corporativo (el nivel más alto en la jerarquía de la Corporación)
- El divisional
- El comercial
- El de producción

Este tipo de estructura llevaba a tres niveles de planes estratégicos.

#### **A. El Plan Estratégico Corporativo**

Este plan:

- Define la visión y la misión corporativa

- Formula estrategias para satisfacer a los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados)
- Establece las unidades Estratégicas de Negocios (UEN)
- Le asigna recursos a las UEN's
- Planea nuevos negocios

## **B. El Plan Estratégico de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)**

Teniendo en cuenta su mercado, las condiciones de ese mercado y los recursos asignados por la Corporación, las UEN's pueden escoger una o más de éstas estrategias competitivas:

- **Crece Intensivamente**

- Penetrando el Mercado: incrementando las ventas con productos actuales en mercados actuales.
- Desarrollando el Mercado: incrementando las ventas de productos actuales en mercados nuevos.
- Desarrollando Productos: incrementando las ventas mejorando los productos actuales o lanzando nuevos productos en los mercados actuales.

- **Crece Diversificándose**

- Horizontalmente: introduciendo en los mercados actuales nuevos productos no relacionados tecnológicamente con los productos actuales.
- Concéntricamente: introduciendo productos nuevos en mercados nuevos, pero éstos productos están relacionados tecnológicamente con los existentes.



- Por Conglomerados: introduciendo nuevos productos en mercados nuevos, pero éstos productos no están tecnológicamente relacionados con los productos existentes.
- Integralmente: comprando otra empresa o fusionándose con otra dentro de la misma industria o mercado. La integración puede ser hacia adelante, hacia atrás u horizontal.

Hacia Adelante: comprando o aumentando el control sobre sus canales de distribución.

Hacia Atrás: comprando ó aumentando el control sobre sus fuentes de suministro.

Horizontal: comprando o aumentando el control sobre algunos de sus competidores.

### **C. El Plan Estratégico a Nivel Funcional**

Crea el marco de referencia para que los gerentes de cada nivel funcional implementen la parte que les corresponda de las estrategias de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y de la corporación.

- Finanzas
- Mercadeo
- Producción
- Recursos Humanos
- Investigación y Desarrollo

En la evolución de la administración estratégica se han creado modelos los cuales al ser aplicados a las empresas ayudan a que estas sean más competitivas a la hora de llevarlos a cabo dentro de las instituciones algunos de ellos son:

## 2.2. EI BENCHMARKING

Es el proceso de comparación y medición de las operaciones o procesos internos de una organización versus los de un representante mejor de su clase y de su sector. Los diferentes grados de eficacia y eficiencia registrados entre los diversos sectores de una misma empresa, hacen posible la aplicación de procesos de Benchmarking internos y descubrir así las "mejores prácticas de la organización".

Es un proceso sistemático, continuo de investigación y aprendizaje para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales .

Método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.

Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.(David T. Kearns, Xerox Corporation).

### Tipos de Benchmarking

\*Interno: Parte de la base de que dentro de una organización existen diferencias entre sus distintos procesos de trabajo. \*Algunos de ellos pueden ser más eficientes y eficaces que los de otras áreas de la misma empresa.

\*Competitivo: Identifica productos, servicios y procesos de los competidores directos de la empresa y los compara con los propios.

\*Funcional: Identificar productos, servicios y procesos de empresas no necesariamente de competencia directa. Generalmente apunta a las funciones de Marketing, Producción, Recursos Humanos o Finanzas.

\*Genérico : Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos. El beneficio de esta forma de benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador.

Fases: Según Spendolini<sup>4</sup>

\*Definir a que se le va a aplicar el Benchmarking: definir los clientes, sus necesidades de información, definición de los factores críticos de éxito.

\*Formar el equipo de Benchmarking: formar equipos de acuerdo a la función o interfuncionalidad o las personas involucradas en el proceso de Benchmarking, definir las funciones y responsabilidades del equipo, capacitarlos.

---

<sup>4</sup> SPENDOLINI. Michael J. "Benchmarking". Ed. Norma 1994

\*Identificación de los socios del Benchmarking: personas u organizaciones relacionada con la investigación, búsqueda de las mejores prácticas.

\*Recopilación y análisis de la información: definición de los métodos como entrevistas, encuestas, publicaciones, archivos, asociaciones, organizar la información, analizar la información.

\*Aplicación

\*Obstáculos

\*Objetivos de Benchmarking demasiado amplios

\*Calendarios poco prácticos

\*Mala composición del equipo.

\*Éxito del Benchmarking

\*Búsqueda del cambio

\*Orientación a la acción

\*Apertura frente a nuevas ideas

\*Concentración en la mejora de las prácticas

\*Disciplina

\*Adecuada coordinación de recursos y esfuerzos

### **2.3. LA TEORÍA DE LA CALIDAD TOTAL**

La calidad total implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece



una organización. De igual manera esta participación debe verse reflejada en las actividades que se realizan dentro de la misma. Este concepto va mucho más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basada en normas, que atribuye importancia sólo al cumplimiento de ciertos requisitos y características de los productos o servicios.

Su interés apunta a una idea estratégica que implica una permanente atención a las necesidades del cliente y a una comunicación continua con el mercado para el desarrollo de una lealtad y preferencia de los clientes o usuarios.

Algunos elementos de un programa de Calidad Total.

- \*Convencimiento de la necesidad de adaptarse a los cambios
- \*Visión de largo plazo
- \*Compromiso total de la Alta Dirección
- \*Administración participativa y trabajo en equipo
- \*Mejora continúa de todos los procesos de la empresa
- \*Programa de capacitación en todos los niveles de la empresa
- \*Adecuado uso de herramientas estadísticas en la toma de decisiones

Para lograr mejores niveles de calidad y competitividad se necesita un planteamiento de mejora continua, bien definido y bien ejecutado, que deberá implantarse en todas las operaciones y todas las actividades de las unidades de trabajo. Las mejoras deben orientarse a lograr un valor agregado percibido por el cliente. Al dar una respuesta rápida y eficiente y proporcionar de manera consistente un valor superior a los clientes o usuarios, se logran ventajas adicionales en el mercado.

Para lograr dichos objetivos, el proceso de mejora continua debe incluir ciclos regulares de planeación, ejecución y evaluación.

#### Factores claves en la Calidad Total (Deming)

- Atención al cliente. Tanto al cliente interno como al externo
- Dedicación total. Todos los miembros de la empresa girando en torno a la calidad
- Evaluación. Establecer puntos de partida, formas de evaluar procesos y resultados, puntos críticos, indicadores de costos.
- Apoyo sistemático. Liderar el proceso, comunicaciones, sistemas gerenciales.
- Mejora continúa. Prevenir e innovar, anticipar necesidades del cliente, reducción de ciclos.

#### Requerimientos:

Todo integrante de la empresa debe estar informado y comprometido en el logro de un buen desempeño

- ☆ Participación creativa y eficaz en la consecución de los propósitos planteados
- ☆ Capacitar y entrenar continuamente en filosofías y técnicas de calidad
- ☆ Comprender y solucionar problemas y decisiones que afecten a los clientes.
- ☆ Inmediata respuesta y reducción de los ciclos en los procesos de trabajo .
- ☆ Diseño de procesos con calidad
- ☆ Reducción de desperdicios, problemas y costos, Herramientas básicas

## 2.4. EMPOWERMENT

Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos.

Empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas.

Características:

- Los trabajadores se sienten responsables no sólo por su tarea, sino por hacer que la organización funcione mejor
- El individuo se transforma en un agente activo de solución de sus problemas
- El trabajador toma decisiones en lugar de ser un simple duplicador de órdenes
- Las organizaciones se diseñan y rediseñan para facilitar la tarea de sus integrantes.

Acciones a seguir:

\*Definir los elementos claves de cada trabajo

\*Establecer y revisar periódicamente los indicadores

\*Describir claramente los objetivos y resultados esperados

\*Potenciar, enseñar, retroalimentar

Resultados:

- ☆ Mejora el desempeño de los equipos de trabajo
- ☆ Genera mayor nivel de productividad y producción de iniciativas sobre hechos concretos
- ☆ Incrementa la satisfacción de los clientes
- ☆ Se logra un mejor desempeño frente a la competencia.
- ☆ Trata de corregir excesiva centralización de los poderes en las empresas
- ☆ Promueve la colaboración y participación activa de los integrantes de la empresa.
- ☆ Potencia el trabajo en equipo y la toma de decisiones inmediatas ante cambios en el medio ambiente de la empresa
- ☆ Favorece la rápida toma de decisiones
- ☆ Involucra al personal para ofrecer calidad al cliente
- ☆ Mejora los servicios
- ☆ Faculta al empleado para tomar decisiones
- ☆ Motiva al personal a sentirse tomado en cuenta y que es parte importante en las actividades.
- ☆ Desarrollando una actitud de Empowerment
- ☆ De los errores se aprende
- ☆ Las personas son personas. Tienen autoestima, quieren ser escuchados, tienen opinión, quieren ser responsables
- ☆ La delegación exitosa. Establezca misiones y confíe
- ☆ Redefina su poder. Establezca un mix de: competencia, empatía, jerarquía, etc.....



☆ Lidere: monitoree, oriente, decida, guíe, refuerce.

## **2.5. DOWNSIZING**

Forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad.

En strictu sensu significa una reducción de la planta de personal, pero, en general expresa una serie de estrategias orientadas al Rightsizing (logro del tamaño organizacional óptimo) y/o al rethinking (repensar la organización).

### **2.5.1. Tipos de downsizing.**

Reactivo: se responde al cambio, a veces, sin un estudio acucioso de la situación. Los problemas que se derivan de esta posición suelen ser predecibles: reducción de la planta de personal sólo por respuesta, sin un diagnóstico adecuado, ambiente y clima laboral inadecuado, daños son costosos y alto impacto negativo en la eficiencia de la empresa.

Proactivo: es un proceso de anticipación y preparación para eventuales cambios en el entorno. Este tipo de opción posibilita resultados y efectos más rápidamente y requiere de criterios estratégicos basados en la idea de repensar la empresa.

Condiciones para un downsizing estratégico:

- Utilización de un marco sistemático de trabajo y una metodología adecuada.
- Determinación acerca de si el downsizing va a dirigirse hacia los procesos o hacia una verificación de los objetivos de la empresa.
- Definición del marco y condiciones en las que se va a llevar a cabo el downsizing
- Establecimiento de las herramientas que se emplearán.
- Desarrollo de un plan de administración del cambio.
- Definición de un plan para mantener y mejorar el desempeño durante y después del downsizing.
- Considerar a quienes afectará el proceso de downsizing
- Determinar la profundidad del ajuste y el tiempo disponible para ello.
- Determinación de los puestos y tareas a eliminar, fusionar o redefinir.

Ventajas:

- Disminución de costos al reducir algunos departamentos que integraban la empresa y que ya no son necesarios
- Organizaciones más flexibles y ligeras.

Resizing: Volver a dimensionar o medir. Se podría decir que surge a consecuencia de una política de downsizing que ha producido un déficit de productividad o incremento de resultados negativos. Aparece como un gran avance pero mejora sólo parcialmente el funcionamiento, la productividad y la eficiencia de las organizaciones.

Rightsizing: "medición correcta", es un enfoque que privilegia la calidad estratégica total, la eficiencia y el consiguiente logro de beneficios, a partir de una organización flexible. Implica la creación e innovación en nuevos productos, nuevos servicios y nuevos mercado a partir de las necesidades del cliente (deleitándolos y seduciéndolos). Se plantea como básico un proceso comunicacional desde y hacia el cliente.

Principios básicos del Rightsizing:

Analizar y eliminar toda actividad, proceso o área que no agregue valor.

Reducir los procesos, haciéndolos más cortos, simples y productivos.

Promueve la descentralización de las decisiones, cambiando la actitud del personal desde una perspectiva de cero ejecutor a un decisor participativo. Obviamente esto requiere de un compromiso por parte de las persona y de una administración estratégica al respecto.

Los resultados serán el reflejo de una administración estratégica de los cambios, aprovechamiento de oportunidades y nuevas formas o herramientas de la administración.

## **2.6. COACHING**

Es el entrenador de un equipo que recomienda lo que hay que hacer pero también tiene un fuerte componente de liderazgo y motivación

Es una formación individualizada. Algunos expertos lo definen como un proceso de orientación y entrenamiento que muchas compañías prestan a directivos que están consolidados en sus puestos y que son valiosos para las propias empresas.

A través de este modo de ser y hacer del coaching se ayuda a estos ejecutivos a ser más eficaces en sus puestos. No sólo se benefician los empleados de ellos, sino también las empresas.

La figura del coach proviene del mundo deportivo. Es el entrenador de un equipo que recomienda lo que hay que hacer pero también tiene un fuerte componente de liderazgo y motivación. Marca la estrategia a seguir y la táctica pero además debe estimular psicológicamente y lograr que los jugadores se diviertan y sean ordenados en sus pensamientos.

Para algunos, el coaching es una especie de premio ya que está dirigido a personas o profesionales más valiosos y de más interés para la empresa. Por ello, las empresas utilizan esta técnica para los directivos en los que quieren invertir, en los que asumen responsabilidades y en los que sus decisiones tendrán gran importancia para la empresa..

#### Diferencia entre coach y consultor

El coach ofrece un servicio personalizado llamado coaching, que además de ayudar a aclarar ideas de negocios también enseña a identificar los puntos fuertes y débiles y cómo superarlos. Ayuda a cumplir objetivos y a establecer las prioridades, todo ello dentro de un trato humano y un trabajo psicológico importante.



El consultor posee una connotación más corporativa y básicamente apunta a establecer las pautas de lo que se debe hacer, pero no hay, necesariamente, un ningún tipo de motivación ni de ayuda personal para quien recibe el servicio. Más que nada orienta en la teoría y recomienda las acciones a realizar

Metodología del Coaching (John Seidler, director asociado de la consultora Manchester Partners USA.)

\*Pre coaching: toma de contacto con la empresa y con el participante; se analiza el contexto y se definen los objetivos.

\*Coaching: reuniones estructuradas del participante con el consultor para explorar la situación actual, para detectar una serie de opciones que lleven al participante a alcanzar los objetivos, y más adelante se lleva a cabo una planificación, un lanzamiento y una validación de las acciones.

\*Seguimiento, el consultor comprueba el alcance de los objetivos por parte del participante, las mejoras conseguidas y se planifican futuras acciones.

Los ejecutivos, en tanto líderes, saben que tienen que entrenar y asesorar (Coaching) a sus colaboradores., W. Byham en el libro "Zapp! The Lightning of Empowerment", establece seis etapas para lograr la sinergia adecuada en los equipos de trabajo:

- Explicar el propósito y la importancia de lo que se está tratando de enseñar a la persona.
- Explicar los procesos y las técnicas que las personas deberían usar.

- Mostrar a la persona cómo se hace.
- Observar mientras las personas practican el proceso.
- Proveer retroalimentación inmediata y específica, ya sea para corregir errores o reforzar éxitos.
- Expresar confianza en la habilidad de la persona para ser exitosa.

El coach. Ha de ser un profesional en el mundo de la empresa y con experiencia demostrada .

Debe poseer la necesaria empatía para establecer una relación de igual a igual con sus colaboradores y sin perder de vista el logro de un objetivo común.

El coach , junto al participante deben debatir y preparan el plan estratégico a cumplir. Desde el punto de vista personal, crecen los niveles de confianza y autoestima y se recupera el grado de satisfacción personal.

## **2.7. CAPITAL INTELECTUAL**

Llegó con todo su empuje, sus nuevos negocios, sus nuevos mercados y clientes, sus nuevos productos y sobre todo, llegó con sus nuevas reglas, normas, procedimientos y demás, mismos que rompen todo género pre-establecido.

Las empresas ya no valen lo que dicen los libros contables; de hecho, *“...los gerentes se esfuerzan aquí y ahora por adaptarse al desplazamiento del centro de gravedad económico, de administrar y*

*medir los activos materiales y financieros, a cultivar y multiplicar el conocimiento como los actos más significativos de creación de valor”*

El valor de las organizaciones sigue estando en los *activos*, pero la clasificación de este concepto ha cambiado totalmente ya que se ha encontrado que los tipos de activos tradicionalmente aceptados (fijo, circulante), no miden realmente el verdadero valor de una organización lo que da una diferencia significativa entre lo que arrojan los libros contables y el valor que pudiera tener dicha empresa en el mercado.

Igualmente pasa con el concepto de *capital*, tal y como se entiende en la contabilidad tradicional; el capital social y el capital de trabajo ya no son suficientes para reflejar el verdadero valor de una compañía.

## **2.8. EL ENFOQUE DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES COMO TEORÍA CONOCIMIENTO**

Los activos intangibles surgieron como una reacción al hecho de reconocer que había una serie de factores, distintos a los que la contabilidad tradicional tomaba, que pueden llegar a jugar un papel significativo para determinar el valor real de una empresa.

En principio se empezó a hablar de derechos de autor, patentes, marcas de fábrica, etc., como ejemplos de este concepto; sin embargo, al irse perfilando el enfoque de las empresas hacia el

conocimiento como ventaja competitiva, el concepto de activo intangible empezó a desarrollarse de una forma más completa, profunda y complicada.

Fue así como los 90's se caracterizaron por la introducción de este nuevo enfoque, lo que motivó que diversos *gurus* de la administración expusieran declaraciones como las siguientes:

*Según Peter Druker, "La innovación es la competencia central de la empresa moderna competitiva"*

*Para Tom Peters, "En un mundo de cambio rápido y aun explosivo, las empresas tienen que construir una organización comparativamente dinámica que reúna a los clientes, empleados y socios estratégicos en busca de relaciones, productos y ambientes de trabajo que creen gran entusiasmo, creatividad y satisfacción"*

La prosperidad competitiva de una empresa es función de la combinación de fuerza, energía y competencia de sus proveedores, clientes, competidores actuales y competidores en potencia, incluyendo entre estos últimos, muy peligrosamente, a competidores que no se esperaban, provenientes de un campo enteramente distinto, que ofrecen una nueva categoría sustitutiva de productos; *Michael Porter.*

La alta dirección debe de crear una visión del conocimiento y difundirla a través de la organización; esto ayuda a disparar un alto grado de compromiso en los gerentes, mandos intermedios y personal de contacto y provee un propósito a las tareas del día a día y un sentido de dirección hacia el conocimiento que deben de buscar; *Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi.*

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible; *Arie de Geuss.*



Para permanecer competitivos –y aun para sobrevivir- las empresas tendrán que autoconvertirse en organización de especialistas del conocimiento.....Una organización será un conjunto de especialistas que buscarán la mejor manera de hacer productivo el conocimiento; *Peter Drucker*.

El cuestionar la forma de razonar de alguien no es un signo de desconfianza sino una valiosa oportunidad para aprender; *Chris Argyris*

### **2.8.1. Surgimiento de otros tipos de capital.**

Que se abocan a medir una serie de valores de la organización ocultos, hasta ahora y que toman tres formas básicas, a saber: capital humano, capital estructural y capital clientela<sup>5</sup>.

- **Capital Humano.**

Las competencias del personal, compuestas por los conocimientos, las habilidades y el *expertise* de todos y cada uno de los participantes dentro de la organización, así como su capacidad de actualizarlas, adaptarlas, compartirlas y hacerlas productivas.

- **Capital Clientela**

El grado de fuerza de las relaciones y de lealtad con y de parte de los clientes de la organización, reconociendo que es en este punto donde se inicia el flujo de caja. Este concepto lo están introduciendo en algunas empresas que están incorporando lo que es CI. (Capital Intelectual)

---

<sup>5</sup> EDVINSSON Leif y MALONE Michael. El capital intelectual. Grupo Editorial Norma. 1998.

- Capital estructural

La infraestructura que incorpora, capacita y sostiene el capital humano, además de la capacidad organizacional que incluye los sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el material intelectual. Expresado coloquialmente, es lo que se queda en la organización cuando el capital humano “se va a su casa”.

Se puede subdividir en tres tipos de capital:

1. *Capital Organizacional*: Inversión de la compañía en sistemas, herramientas y filosofía operativa que acelera la corriente de conocimientos a través de la organización, lo mismo que hacia afuera, a los canales de abastecimiento y distribución.
2. *Capital Innovación*: Capacidad de renovación más los resultados de la innovación en forma de derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual y otros activos intangibles y talentos usados para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios.
3. *Capital Proceso*: Los procesos, programas y técnicas de trabajo que incrementan y fortalecen la eficiencia de operación o de la prestación de servicios; es el conocimiento práctico que se utiliza en la creación continua de valor.

Algunas puntualizaciones.

Mientras que la Administración del Conocimiento (KM, por sus siglas en inglés), se enfoca en la conversión del conocimiento tácito de los individuos a conocimiento explícito creando así el

*conocimiento organizacional*, el Capital Intelectual (IC, por sus siglas en inglés), se enfoca en la conversión del conocimiento organizacional a beneficios monetarios mensurables.

KM (Administración del conocimiento) es más la creación, sustento, despliegue y transformación del conocimiento organizacional el IC es más la explotación del conocimiento organizacional.

Mientras que KM intenta comprender de dónde y cómo se crea el conocimiento, el IC intenta comprender cómo medir el producto final del conocimiento y transferirlo a utilidades mensurables. Los dos van de la mano porque el capital intelectual necesita de la continua generación y sostenimiento de los activos del conocimiento organizacional para derivarlos en un desempeño mensurable.

## **2.9. OUTSOURCING**

La palabra Outsourcing, hace referencia a la fuente externa de suministro de servicios; es decir, la subcontratación de operaciones de una compañía a contratistas externos. Con frecuencia se recurre al Outsourcing como mecanismo para reducir costos, lo cual en algunos casos alcanza hasta un 40%. Dicha subcontratación ofrece servicios modernos y especializados, sin que la empresa tenga que descapitalizarse por invertir en infraestructura.

Más allá de parecer un gasto adicional, la subcontratación representa la oportunidad de dejar en manos de compañías expertas la administración y el manejo eficiente y efectivo de los procesos que

no están ligados directamente con la naturaleza del negocio y que, por el contrario, permite reducir costos y reorientar los recursos internos e influir de manera significativa en su nivel de competitividad.

En definitiva, no es un contrato a corto plazo; no se limita a una asesoría puntual en un área de especialidad determinada; tampoco consiste en la contratación de personal experto por un breve lapso para mejorar puntos específicos del servicio.

Este servicio es una relación de largo plazo y va más allá del apoyo puntual, como sucede en el caso de la Consultoría Legal. En la medida que el volumen de transacciones de una empresa aumenta, aparece la oportunidad de procesarlas afuera para hacer más flexible la operación y es allí donde se empieza a dar el verdadero outsourcing.

El outsourcing podría definirse como un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración. También se podría definir como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía.

Para entender claramente el outsourcing, éste también debe considerarse a la luz de otras dos decisiones gerenciales: la cuestión sobre fabricar o comprar y la fijación correcta del tamaño, es decir, encontrar el tamaño correcto, o la cantidad correcta de personal para una organización . Ambas decisiones son centrales para la estrategia del outsourcing.



### **2.9.1. El proceso y sus beneficios**

El outsourcing debe verse como un proceso que va a hacer más competitivas a las empresas. Las organizaciones venezolanas han sido beneficiarias de un gran proteccionismo, lo cual llevó a que se asumieran procesos que no cumplieran con el propósito de la empresa. Esta idiosincrasia se refleja en su actitud frente a la tendencia de globalización de los negocios y mercados, cuando observamos que basan sus decisiones de outsourcing exclusivamente en la influencia que tiene en el costo para la empresa.

#### **Reducción de los Costos de Producción**

Los ahorros en costo son el beneficio más deseado (55%), pero alrededor del (30%) informó no haber logrado ahorros, en tanto que un (25%), de quienes esperaban ahorros en costos quedaron desilusionados.

El mensaje claro, es que el outsourcing no solo tiene que ver con la reducción de costos; también puede proporcionar mejoras en el negocio y los servicios de tecnología.

Éste debe ser estudiado como un proceso de largo plazo, en el cual se compran servicios con la función básica de integrarlos a la empresa, pero sin que esto intervenga en su misión o en sus procesos medulares. Además, al llevar a cabo un proceso de este tipo la empresa puede ofrecer un valor agregado en términos de una estrategia competitiva de diferenciación que supere las expectativas de los clientes.

Bajo este concepto se lleva a cabo una alianza estratégica entre la empresa y el outsource (la compañía que presta el servicio de outsourcing), para que uno o varios procesos salgan de la empresa, o para que otros que anteriormente eran centros de costos se conviertan en centros de ganancias. Esto le da valor agregado a la empresa: aportar tecnología de vanguardia, adquirir una metodología de trabajo, estándares de calidad internacionales, aumentar los beneficios operativos y poner a su disposición un grupo multidisciplinario de especialistas que van a ayudar al logro de las metas.

Otro de los beneficios que aporta este modelo es la producción de ventajas competitivas. En primer lugar facilita el liderazgo, porque al quitarse el lastre de aquellos procesos que no son medulares, la empresa desarrolla tendencia a ser líder en su negocio, tiende a ser más eficiente porque se olvida definitivamente de algunas tareas que le obligan a dedicar mucha atención y tiempo; la satisfacción de las expectativas del cliente es otra ventaja competitiva indudable.

Es importante mencionar otros de los beneficios proporcionados por esta herramienta, los cuales son:

- La proporción de mayor veracidad de respuestas
- Protección de inversiones perdidas
- Evitar quedar "atrapados" con el proveedor
- Reducción del riesgo del negocio

Todos estos puntos permiten que se lleve a cabo un proceso de reducción de costos, una actividad para mejorar el valor que se le puede estar agregando al negocio ya existente, (quizás mediante mejores productos y servicios) y agregando valor mediante la innovación.

A nivel mundial ha ocurrido un fenómeno en el que la tecnología ha ido cubriendo una parte cada vez mayor del aspecto de negocios de las empresas, a través de los procesos de simplificación. Luego se vio la necesidad de llevar a cabo una fase de integración, y finalmente se está observando hoy en día una tendencia hacia la optimización. A consecuencia de esa evolución la mano de obra directa ha disminuido, siendo sustituida por la tecnología. Esto acentúa la necesidad de las empresas de aligerar los procesos no modulares para su negocio.

### **2.9.2. Sociedades con éxito**

Una sociedad de outsourcing con éxito dependerá de estas características:

- Ser abierto
- Establecer una relación y trabajar conjuntamente
- Saber dónde nos encontramos actualmente en términos de productividad y rentabilidad
- Conocer las necesidades mutuas
- Conocer los beneficios mutuos
- Compartir el riesgo.

### **2.9.3. Riesgos latentes al subcontratar**

- Pérdida de control
- Riesgos de seguridad
- Amenazas a la confidencialidad
- Calidad / Experiencia del subcontratista ( proveedor outsourcing)
- Escala de costos
- Posibilidad de eliminación de la actividad por parte del cliente final, es decir, romper el contacto entre el cliente y quien hace el desarrollo
- Pérdida de talento experto dentro de la compañía
- Cambio en compromiso / estabilidad financiera del subcontratista
- Cambio en el negocio y la tecnología durante la vida de un contrato (también cambio del producto)
- Retorno del servicio a la compañía original
- Incompatibilidad de las motivaciones / habilidades, cliente - proveedor
- Cambios en el entorno.

### **2.9.4. ¿Que puede subcontratarse?**

Las funciones que tradicionalmente se han contratado son las siguientes:

- Suministro de Materiales y Componentes
- Servicios Generales
- Tecnología informática



- Consultoría y Capacitación
- Logística

Dentro de los aspectos que se deben tomar en cuenta para subcontratar se deben mencionar las funciones que las compañías están más dispuesta a poner en mano de subcontratistas. A continuación se mencionarán algunas de las que consideramos más importante dentro del análisis realizado.

- Aquellas que hacen curso más intensivo de recursos
- Áreas relativamente independientes
- Servicios especializados y otros servicios de apoyo
- Aquellas con patrones de trabajo fluctuantes en carga y rendimiento
- Aquellas sujetas a un mercado rápidamente cambiante y donde es costoso reclutar, capacitar y retener al personal
- Aquellas con una tecnología rápidamente cambiante que requiere una gran inversión.

#### **2.9.5. ¿Qué no debe subcontratarse?**

Aunque todas las funciones que aparecen a continuación hayan sido subcontratadas con éxito por alguien en alguna parte, usted deberá hacer un examen cuidadoso antes de subcontratar las siguientes:

- Administración de Planeación Estratégica
- Administración de Finanzas

- Administración de la Consultoría Gerencial
- Control de Proveedores
- Administración de Calidad y Administración Ambiental
- La Supervisión de la Satisfacción de los requisitos del mercado y reglamentarios como:
  - Responsabilidad del Producto
  - Publicidad Engañosa
  - Calidad
  - Regulaciones Ambientales
  - Higiene y Seguridad del Personal
  - Seguridad Pública
  - Seguridad del Producto / Servicio

Todos los requisitos reglamentarios conllevan riesgos tanto de responsabilidad corporativa como personal.

Es importante destacar que uno de los primeros pasos en el proyecto de outsourcing, y quizás el más importante es aquel en donde se seleccionan los procesos que podrían ser subcontratados.

## **2.10. TEORÍA ADMINISTRATIVA DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD**

La idea básica de los Círculos de Calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el

intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.

#### Definiciones

- El Círculo de Calidad es un grupo pequeño de empleados que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente, como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa, autodesarrollo y desarrollo, mutuo control y mejoramiento dentro del taller, utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.
- Realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia.

La popularidad de los Círculos de Calidad, se debe a que favorecen que los propios trabajadores compartan con la administración la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación, productividad y por supuesto de calidad. Adicionalmente, propician la integración y el involucramiento del personal de la empresa con el objetivo de mejorar, ya sea productos o procesos.

En otras palabras los Círculos de Calidad se dan cuenta de todo lo erróneo que ocurre dentro de una empresa, dan la señal de alarma y crean la exigencia de buscar soluciones en conjunto.

Los empleados de cada Círculo forman un grupo natural de trabajo, donde las actividades de sus integrantes están de alguna forma relacionadas como parte de un proceso o trabajo. La tarea de cada uno de ellos, encabezada por un supervisor, consiste en estudiar cualquier problema de producción o de servicio que se encuentre dentro del ámbito de su competencia. En la mayoría de los casos, un Círculo comprende un proyecto de estudio que puede solucionarse en tres meses aproximadamente y que no tomará arriba de un semestre. La misión de un Círculo pueden resumirse en:

- Contribuir a mejorar y desarrollar a la empresa.
- Respetar el lado humano de los individuos y edificar un ambiente agradable de trabajo y de realización personal.
- Propiciar la aplicación del talento de los trabajadores para el mejoramiento continuo de las áreas de la organización.

El término Círculo de Calidad tiene dos significados. Se refiere tanto a una estructura y a un proceso como a un grupo de personas y a las actividades que realizan. Por consiguiente, es posible hablar de un proceso de Círculo de Calidad al igual que de la estructura del mismo.

**Estructura:** La estructura de un Círculo de Calidad es fundamentalmente la forma como esta integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de una organización empresarial. En la práctica, los Círculos de Calidad requieren de un periodo prolongado de labores bajo la tutela de un Asesor.

**Proceso:** El proceso de un Círculo de Calidad está dividido en cuatro subprocesos.



1) Identificación de problemas, estudio a fondo de las técnicas para mejorar la calidad y la productividad, y diseño de soluciones.

En esta etapa los miembros del Círculo de Calidad, se reúnen para exponer todos los problemas, enlistados correspondientes a su área de trabajo -es importante detectar todos los problemas que son percibidos. Una vez que se han obtenido éstos, se jerarquizan por su orden de importancia, siendo relevante que todos los integrantes den su opinión, haciendo valer sus puntos de vista y con la coordinación del líder.

Por consenso se elige el problema de mayor importancia, el cual pasará a ser el proyecto. Posteriormente, se recopilan todos los datos para precisar el problema con orientación hacia su solución. Esta información se analiza y discute. Habiendo elegido la mejor solución o en su caso la primera y segunda alternativa, se elabora un plan de acción correctiva o de mejoramiento.

2) Explicar, en una exposición para la Dirección o el nivel gerencial , la solución propuesta por el grupo, con el fin de que los relacionados con el asunto decidan acerca de su factibilidad.

El plan de acción correctiva o de mejoramiento es expuesto a la Dirección o la Gerencia, para continuar con un diálogo con otras áreas y niveles, involucrándose éstas según lo requiera el análisis. Si existe acuerdo se autoriza la implantación, pero si por alguna causa no se aprueba, se explica al grupo y se les motiva a encontrar otra solución más viable.

### 3) Ejecución de la solución por parte de la organización general.

El plan de trabajo aprobado es puesto en marcha por los integrantes del Círculo de Calidad con el respaldo y la asesoría de los niveles superiores y en su caso de las áreas involucradas.

### 4) Evaluación del Éxito de la propuesta por parte del Círculo y de la organización.

Esta parte es muy importante ya que permite constatar aciertos y errores y en consecuencia instrumentar adecuaciones de mejora.

### Características de los Círculos de Calidad.

- Los Círculos de Calidad son grupos pequeños. En ellos pueden participar desde cuatro hasta quince miembros. Ocho es el número ideal. Se reúnen a intervalos fijos (generalmente una vez a la semana) con un dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.
- Todos sus miembros deben laborar en un mismo taller o área de trabajo. Esto le da identidad al Círculo y sentido de pertenencia a sus integrantes.
- Los integrantes deben trabajar bajo el mismo jefe o supervisor, quien a su vez es también integrante del Círculo.
- Por lo regular, el jefe o supervisor es también jefe del Círculo. Este no ordena ni toma decisiones, son los integrantes en conjunto quienes deciden.
- La participación es voluntaria, tanto para el líder como para los miembros. De ahí que la existencia de los Círculos depende de la decisión de cada integrante.
- Los Círculos se reúnen una vez a la semana durante las horas hábiles y reciben remuneración adicional por este trabajo.

- Lo ideal es que las reuniones se celebren en lugares especiales alejados del area de trabajo.
- Los miembros del Círculo deben recibir capacitación especial para participar adecuadamente, tanto previa a la creación del Círculo, como continua durante su operación.
- Los miembros del grupo y no la gerencia son quienes eligen el problema y los proyectos sobre los cuales habrá de trabajarse.

En forma ideal el proceso de selección no se lleva a cabo por votación democrática (por mayoría de votos), sino por consenso; en esta forma todos los participantes convienen en los problemas que es necesario resolver.

- Los Círculos deben recibir asistencia o asesoría para analizar un problema y decidir al respecto.
- La Dirección General y los expertos técnicos deben comprometerse a brindar su ayuda a los Círculos de Calidad.
- Los Círculos habrán de recibir el apoyo de un Asesor (interno o externo), que asistirá a todas las reuniones, pero que no es miembro del Círculo.
- Las exposiciones preparadas para la Dirección serán previamente presentadas a los gerentes y los expertos técnicos quienes normalmente tienen la autoridad para tomar una decisión acerca de la viabilidad de la propuesta.
- La empresa debe efectuar evaluaciones periódicas para comprobar si se proporciona lo necesario para la operación de los Círculos de Calidad, así como para la ejecución de las propuestas que de Éstos se deriven.

- Los Círculos de Calidad no son para sostenerlos durante un tiempo y luego abandonarlos, sino que hay que mantenerlos permanentemente en operación, procurando siempre su mejoramiento.

### **2.10.1. Establecimiento de los círculos de calidad.**

Para la introducción de los Círculos de Calidad en una empresa se requiere fundamentalmente de llevar a cabo las siguientes fases o etapas:

1. Convencer y comprometer a la Dirección General en el proceso.
2. Establecer la organización necesaria para la administración de los Círculos de Calidad, a partir de una unidad administrativa encargada de coordinar su introducción y operación.
3. Comprometer al sindicato.
4. Desarrollar un plan de trabajo para la introducción de los Círculos de Calidad, a efecto de que éstos formen parte de la operación del negocio.
5. Reglamentar la forma de operación de los Círculos de Calidad.
6. Desarrollar los Sistemas de Apoyo para los Círculos de Calidad.
7. Aplicar programas de capacitación a todo el personal y niveles de la empresa, para que se tenga un conocimiento y metodología de trabajo homogéneos.
8. Disponer de los apoyos didácticos y logísticos para las tareas de los Círculos de Calidad.



Al vender la idea de los Círculos de Calidad, es necesario proceder de arriba hacia abajo. Primero se debe de involucrar a los ejecutivos y al sindicato, después a los gerentes de nivel medio y, finalmente, a los empleados.

Posteriormente, durante el establecimiento de los Círculos de Calidad, es conveniente comenzar por el nivel medio capacitando a los gerentes con el fin de que comprendan cuales son los objetivos del programa, la función que Ellos deben desempeñar y los beneficios que disfrutarán.

Después se debe capacitar a los supervisores de primera línea como jefes de los Círculos de Calidad. Finalmente se debe enseñar a los empleados las técnicas para solucionar problemas en grupo y los métodos para la toma de decisiones en conjunto.

Es conveniente establecer un programa piloto, cubriendo departamento por departamento, hasta abarcar toda la empresa. Tres Círculos es un buen número para empezar, se podrán atender adecuadamente y se aprenderá de éstos.

#### **2.10.2. La Operación de los círculos de calidad.**

En la operación de los Círculos de Calidad se distinguen dos etapas:

Primera Etapa.- Se ubica en el nivel de los empleados, quienes identifican un problema, lo analizan y presentan una solución a la gerencia mediante un planteamiento viable, estructurado y documentado.

Segunda Etapa.- Se realiza a nivel gerencial, al ser éstos quienes escuchan las propuestas emanadas de los Círculos de Calidad, las evalúan y deciden -por lo general después de dos o tres reuniones- si puede ser puesta en práctica o no. Si la decisión es favorable, elaboran un plan para ejecutar la propuesta y lo ponen en marcha a la mayor brevedad posible.

Posteriormente el ciclo del proceso regresa a su punto de partida, ya que los empleados tienen la responsabilidad de controlar el buen resultado de sus propuestas de vuelta a su área de trabajo.

Objetivos de los Círculos de Calidad.

1. Propiciar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco en favor del mejoramiento de los procesos operativos y de gestión.
2. Fortalecer el liderazgo de los niveles directivos y de supervisión.
3. Mejorar la relaciones humanas y el clima laboral.
4. Motivar y crear conciencia y orgullo por el trabajo bien hecho.
5. Concientizar a todo el personal sobre la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la calidad.
6. Propiciar una mejor comunicación entre los trabajadores y los directivos o gerentes.
7. Dar a conocer los avances y obstáculos a vencer para lograr una mejora constante.

### **2.10.3. Organización de los círculos de calidad.**

Una vez aprobada la decisión de iniciar la formación de los Círculos de Calidad, debe desarrollarse la organización básica para su instalación y operación. Al respecto, se distinguen dos grupos determinantes del Éxito del programa:

- El Comité de Dirección.
- La Oficina de los Círculos de Calidad.

Comité de Dirección del Proceso.- Se forma por los niveles superiores de la organización. Su propósito es coordinar las actividades necesarias para la introducción y mantenimiento en operación de los Círculos de Calidad. Asimismo, decide acerca de la viabilidad de las propuestas que surjan de los propios Círculos de Calidad, y en su caso vigila su instrumentación. Se recomienda que sus integrantes no sean más de 13 personas.

El Comité de Dirección tiene como misión:

- Institucionalizar el apoyo permanente y amplio a los Círculos de calidad.
- Promover la colaboración de todas las áreas de la empresa.
- Apoyar las labores de capacitación para la operación de los Círculos de Calidad.
- Supervisar el programa de inducción y las actividades de la Oficina de los Círculos de Calidad.
- Constituirse en un ejemplo del compromiso de la mejora continua.

Oficina de los Círculos de Calidad.- Es la encargada de la administración del programa. Debe elaborar el plan de introducción, vigilar su ejecución; también es responsable de la contratación de la asesoría externa que se requiera e instructores. Controla e informa de los avances al Comité de Dirección.

Durante las primeras etapas de introducción del programa no es conveniente utilizar demasiado personal en la Oficina de los Círculos de Calidad. Una sola persona, puede fungir como el administrador del programa y desarrollar la planeación.

Cuando llega el momento de comenzar la capacitación, es necesario contar con otra persona que quizá puede actuar a la vez como instructor y asesor. Con el tiempo, a medida que aumenta el número de círculos, se requerirá de más personal.

Por otra parte, existen personajes encargados del desarrollo de los Círculos de Calidad:

- El Facilitador.
- El Líder del Círculo de Calidad.
- El instructor.
- El experto.

El Facilitador.- El o ella, es el responsable para dirigir las actividades de los Círculos y atender sus juntas. Siendo también miembro de la Oficina de los Círculos de Calidad sirve como un enlace o vía entre los Círculos y el resto de la compañía y reporta a una alta autoridad que apoya la idea de los círculos de control de calidad.



Otras responsabilidades incluyen el entrenamiento de líderes y la formación de otros círculos dentro de la organización. Consigue asistencia técnica externa cuando se requiera.

## **2.11. REINGENIERÍA**

Se entró a un nuevo siglo, con compañías que funcionaron en el siglo XX con diseños administrativos del siglo XIX. Se necesita algo enteramente distinto.

Ante un nuevo contexto, surgen nuevas modalidades de administración, entre ellas está la reingeniería, fundamentada en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a la larga. Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.

Las operaciones fragmentadas situadas en departamentos especializados, hacen que nadie esté en situación de darse cuenta de un cambio significativo, o si se da cuenta, no puede hacer nada al respecto, por que sale de su radio de acción, de su jurisdicción o de su responsabilidad. Esto es consecuencia de un concepto equivocado de administración organizacional.

Un proceso de negocios es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos para crear un producto de valor para el cliente.

Reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente.

Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la compañía se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias.

Propiamente hablando: "reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".

Detrás de la palabra reingeniería, existe un nuevo modelo de negocios y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías.

Bajo el pensamiento tradicional de la administración muchas de las tareas que realizaban los empleados nada tenía que ver con satisfacer las necesidades de los clientes. Muchas de esas tareas se ejecutaban para satisfacer exigencias internas de la propia organización de la empresa.

En el ambiente de hoy nada es constante ni previsible, ni crecimiento del mercado, ni demanda de los clientes, ni ciclo de vida de los productos.

Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es desconocido. Estas fuerzas son: clientes, competencia y cambio.

### **2.11.1. Clientes**

Los clientes asumen el mando, ya no tiene vigencia el concepto de él cliente, ahora es este cliente, debido a que el mercado masivo hoy está dividido en segmentos, algunos tan pequeños como un solo cliente. Los clientes ya no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades.

Esto es igualmente aplicable en la relación cliente-proveedor entre las propias empresas, y los reclamos muchas veces se expresan en: "O lo hace usted como yo quiero o lo hago yo mismo".

Los clientes se han colocado en posición ventajosa, en parte por el acceso a mayor información.

Para las empresas que crecieron con la mentalidad de mercado masivo, la realidad es más difícil de aceptar acerca de los clientes, en cuanto a que cada uno cuenta. Si se pierde un cliente hoy, no se aparece otro para reemplazarlo.

### **2.11.2. Competencia**

Antes era sencilla: la compañía que lograba salir al mercado con un producto o servicio aceptable y al mejor precio realizaba una venta. Ahora hay mucho mas competencia y de clases muy distintas.

La globalización trae consigo la caída de las barreras comerciales y ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera. Empresas americanas, japonesas, europeas tienen experiencia en mercados fuertemente competitivos y están muy ansiosas de ganar una porción de nuestro mercado. Ser grande ya no es ser invulnerable, y todas las compañías existentes tienen que tener la agudeza para descubrir las nuevas compañías del mercado.

Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y hacen nuevas reglas para manejar sus negocios.

### **2.11.3. El Cambio**

El cambio se vuelve una constante, la naturaleza del cambio también es diferente. La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente, o pronto quedarán totalmente paralizadas.

Los ejecutivos creen que sus compañías están equipadas con radares eficientes para detectar el cambio, pero la mayor parte de ellas no lo está, lo que detectan son los cambios que ellas mismas esperan. Los cambios que pueden hacer fracasar a una compañía son lo que ocurren fuera de sus expectativas.

### **2.11.4. ¿Que se va a rediseñar?**

Los procesos y no las organizaciones los sujetos a reingeniería.

Es una parte difícil dado que normalmente se pueden identificar todos los elementos dentro de una organización pero no así los procesos, se puede hablar del departamento de compras y sus procedimientos, pero pocas veces se habla de un proceso de compras que involucra a varios departamentos y que por definición debería tener un solo encargado.



Para identificar y entender mejor los procesos, se les pueden poner nombres que indiquen su estado inicial y final:

Manufactura: proceso de aprovisionamiento a despacho.

Desarrollo de producto: de concepto a prototipo.

Ventas: de comprador potencial a pedido.

Despacho de pedidos: de pedido a pago.

Servicio: de indagación a resolución.

Para seleccionar un proceso a rediseñar podemos considerar los siguientes aspectos:

#### **2.11.5. Procesos quebrantados**

Tienen dificultades en tener un producto final. Formas de identificarlos son:

- Extenso intercambio de información, redundancia de datos, tecleo repetido. Es causado por la fragmentación arbitraria de un proceso natural. El flujo de información debe reducirse a productos terminados, y no reprocesarse la información en cada unidad a partir de la información recibida.
- Inventarios, reservas y otros activos. Existen debido a incertidumbres en los procesos internos y externos. Estas reservas no solo suelen ser de materiales, también son de

personal o recursos financieros. Es necesario planear junto con proveedores y clientes las necesidades para no contar con recursos ociosos.

- Alta relación de comprobación y control con valor agregado. Fragmentación. Existen procesos internos que no dan valor agregado al producto pero si afectan su costo y calidad final.
- Repetición de trabajo. Retroinformación inadecuada a lo largo de las cadenas. A menudo el problema se corrige al final del proceso regresando el producto al inicio sin indicar incluso cual fue el problema encontrado y cuando se detectó.
- Complejidad, excepciones y casos especiales. Acumulación a una base sencilla. A un proceso sencillo inicial le creamos excepciones y casos especiales a medida que surgen otros problemas, en reingeniería es necesario rescatar el proceso inicial y crear otro proceso para cada caso especial que surja.

#### **2.11.6. Procesos importantes**

Son los que causan un impacto directo a los clientes, y es el segundo en importancia al seleccionar procesos de reingeniería. En este caso es necesario estar en contacto con los clientes de cada proceso para identificar sus necesidades, aunque este no conoce el proceso si le da importancia a algunas características resultantes de él como son precio, entregas oportunas, características del producto, etc. Mismas que nos pueden dar una idea de que parte del proceso se esta hablando.

### **2.11.7. Procesos factibles**

Otro concepto es el de factibilidad y se basa en el radio de influencia en cuanto a la cantidad de unidades organizacionales que intervienen en él, mientras más sean, mayor será el radio de influencia.

Antes de seguir adelante con la reingeniería, es necesario entender al proceso y no irse a los detalles, entendiendo el proceso es posible crear nuevos detalles.

El análisis tradicional toma los insumos y productos de un proceso como supuestos y mira dentro del proceso para medir y examinar lo que ocurre. En cambio entender el proceso no da nada por sentado, al entender un proceso no se acepta el producto como un supuesto, pero en parte si es entender que hace el cliente con ese producto.

Esto implica entender al cliente mejor que lo que el se entiende.

### **2.11.8. Reconstrucción de los Procesos**

A continuación se presentan algunas características comunes de procesos renovados mediante reingeniería.

#### **2.11.8.1. Los trabajadores toman decisiones**

En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Ello implica comprimir verticalmente la organización, de manera que los trabajadores ya no tengan que acudir al nivel jerárquico superior y tomen sus propias decisiones.

Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente se cuentan: Menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.

#### **2.11.8.2. Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural**

Los procesos rediseñados están libres de la tiranía de secuencias rectilíneas: se puede explotar la ejecución simultánea de tareas por sobre secuencias artificiales impuestas por la linealidad en los procesos. En los procesos rediseñados, el trabajo es secuenciado en función de lo que realmente es necesario hacerse antes o después.

La "deslinearización" de los procesos los acelera en dos formas: Primera: Muchas tareas se hacen simultáneamente. Segunda: Reduciendo el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso se reduce el esquema de cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior. Las organizaciones logran con ello menos repeticiones de trabajo, que es otra fuente de demoras.



#### **2.11.8.3. Los trabajos tienen múltiples versiones**

Esto se conoce como el fin de la estandarización. Significa terminar con los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones, los cuales son generalmente muy complejos, pues tienen que incorporar procedimientos especiales y excepciones para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones. En cambio, un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo porque cada versión sólo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada. No hay casos especiales ni excepciones.

#### **2.11.8.4. El trabajo se realiza en el sitio razonable**

Gran parte del trabajo que se hace en las empresas, consiste en integrar partes del trabajo relacionadas entre sí y realizadas por unidades independientes. El cliente de un proceso puede ejecutar parte del proceso o todo el proceso, a fin de eliminar los pases laterales y los costos indirectos.

Después de la reingeniería, la correspondencia entre los procesos y organizaciones puede parecer muy distinta a lo que era antes, al reubicarse el trabajo en unidades organizacionales, para mejorar el desempeño global del proceso.

#### **2.11.8.5. Se reducen las verificaciones y los controles.**

Los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente. Los procesos tradicionales están repletos de pasos de verificación y control que no agregan valor, pero que se incluyen para asegurar que nadie abuse del proceso.

Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado. En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, se tienen controles globales o diferidos. Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en el que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales. Sin embargo, los sistemas rediseñados de control compensan con creces cualquier posible aumento de abusos con la dramática disminución de costos y otras trabas relacionadas con el control mismo.

#### **2.11.8.6. La conciliación se minimiza**

Se disminuyen los puntos de contacto externo que tiene un proceso, y con ello se reducen las posibilidades de que se reciba información incompatible que requiere de conciliación.

### **3. FUNCIONAMIENTO DE LA GRANJA EN FORMA DE COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.**

Las cooperativas por su naturaleza, son empresas, que se organizan para desarrollar actividades económicas en relación a los fines de producción e intercambios de bienes y servicios. Por lo tanto no tienen la obligación de realizar obras benéficas ni son tampoco instituciones caritativas. Pero es necesario aclarar que como empresas no se agotan en la obtención de fines puramente económicos sino que también se esfuerzan en mejorar la situación social e individual de sus asociados.

La economía solidaria es un sistema socioeconómico cultural y ambiental, enmarcado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias, solidarias, democráticas y humanísticas sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

La experiencia obtenida a través de los años evidencia la necesidad vital de proteger, promover y fortalecer las cooperativas y demás formas asociativas de propiedad para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso, a la racionalización de todas las actividades económicas a favor de la comunidad y en especial de las clases populares.

El sector cooperativo compuesto por asociaciones de personas unidas voluntariamente para satisfacer las necesidades y aspiraciones comunes en lo económico, lo social y lo cultural, ha sufrido

de la inestabilidad de las economías tanto a nivel mundial como nacional, además, enfrenta el problema de los mercados cada vez más transnacionales y de la competencia de las multinacionales.

Esta situación ha obligado al nivel directivo de este sector a tomar decisiones orientadas al desarrollo de una estructura organizacional acorde al tamaño y al tipo de actividad, con el fin de mantener la organización como una empresa competitiva, y dotarla de la fortaleza necesaria para responder adecuadamente a las contingencias de un entorno cada vez más turbulento.

La cooperación, tal como se entiende y práctica, es una doctrina ético-económica cuya finalidad básica es la estructuración de un nuevo orden social.

Históricamente el movimiento cooperativo se presenta como una acción organizada con el propósito de superar los males de la revolución industrial. Estos males eran causados no tanto por el progreso tecnológico en sí, como por sus efectos económicos sobre las clases pobres de la población.

Fue ROBERTO OWEN, el primero en destacar la idea de que la cooperación podría suprimir las penurias sociales derivadas del adelanto tecnológico, fue también, el primero en llevar a la práctica experimental esa idea.

El cooperativismo en Colombia no aparece tan distante en el tiempo. No ha transcurrido setenta años todavía en su aparición en el escenario nacional. Sin embargo, en la década de los años treinta comenzaron a esbozarse los primeros proyectos de cooperativas. Pero es la acción



gubernamental y no la iniciativa privada a que se debe la organización de las primeras cooperativas en nuestro país.

Como consecuencia de ese interés del gobierno fue aprobada la Ley 134 de 1931, Primer Estatuto Orgánico de las Cooperativas Colombianas.

En 1933, se aplicó el modelo cooperativo norteamericano de comercialización como un instrumento de intermediación y de distribución de privilegios fiscales encaminados a salvar los intereses de la banca estatal y naturalmente, los de la banca privada.

La Cooperativa Bananera del Magdalena, posteriormente transformada en Cooperativas Agrícolas del Magdalena, se organizó en 1933. Esta cooperativa junto con la de los empleados del Municipio de Bogotá fueron las primeras cooperativas que se crearon legalmente en Colombia.

El sector de la economía solidaria claramente definido y diferenciado del sector de la economía mercantil, tiene principios, métodos y conceptos propios; en la economía mercantil, éstos están muy desarrollados y se enriquecen continuamente.

Por ello, las formas solidarias han adoptado y adaptado conceptos, métodos y técnicas propios de la economía mercantil, pero el traslado mecánico de ellos a una economía solidaria, produce diversos efectos, ninguno de los cuales conforma esta última economía ni conduce a ello.

En el momento actual del desarrollo cooperativo, pretender dar una definición original de la sociedad cooperativa parece arriesgado e innecesario. Por otra parte, es casi imposible lograr una definición

que abarque en la proporción debida, todos los aspectos que encierra la idea general. Los juristas prestarán particular atención a los puntos de derecho, los economistas a la parte empresarial, y los sociólogos al contenido del factor asociación.

Mauricio Colombain define la sociedad cooperativa como “una asociación de personas en número variable, que se enfrentan con las mismas dificultades económicas, y que libremente unidas, sobre la base de la igualdad de sus derechos y obligaciones, se esfuerzan por resolver esas dificultades, principalmente administrando por su cuenta y riesgo, con miras al provecho material y moral común, y mediante la colaboración de todos, una empresa en la cual delegaron una o varias de las funciones económicas que responden a las necesidades comunes” .

Para J.P. Warbasse, “Una sociedad cooperativa es una asociación voluntaria en la que el pueblo se organiza democráticamente para llenar sus necesidades por medio del apoyo mutuo y en la cual el motivo del trabajo y de la distribución es el servicio y no el beneficio” .

Por su parte, G. Fauquet dice que “la cooperativa es una unión de personas económicamente débiles que suavizan la rudeza de las relaciones económicas por hábitos de ayuda mutua y de solidaridad pero que al mismo tiempo ponen en juego el esfuerzo y la responsabilidad personal” .

A su vez, Paul Lambert considera que “una sociedad cooperativa es una empresa constituida y dirigida por una asociación de usuarios, que aplica en su seno la regla de la democracia y que tiende directamente al servicio tanto de sus miembros como del conjunto de la comunidad” .

Tomando como base los conceptos de los autores anteriormente citados y teniendo en cuenta la evolución sistemática del movimiento cooperativo, se podría decir en términos generales que la cooperación es un fenómeno social que cobra vigencia como necesidad del más alto rango, entre grupos cuyas múltiples carencias y necesidades insatisfechas o deficientemente satisfechas, así como la escasez relativa de los medios para satisfacer éstas y aquellas, obliga a utilizar éstos con mayor eficiencia; por lo expresado, resulta evidente aunque paradójico que la cooperación se genera y prospera en grupos humanos ajenos a toda teorización académica, pero se ven precisados a utilizar la mayor racionalización en el empleo de los factores de la producción.

La unidad organizacional empresarial para ejercer la cooperación, adopta diversos nombres según el tipo particular de acción; así encontramos cooperativas, juntas de acción comunal, asociaciones de usuarios, sindicatos de productores con un carácter más gremial, etc.

Pese a su diversidad, el movimiento cooperativo se presenta como un conjunto, no sólo desde el punto de vista teórico y formal, sino prácticamente por las tendencias convergentes que se ejercen en el interior del mismo y que orientan sus actividades; de hecho, se comprueba que en la mayor parte de los países, las cooperativas de distintas clases han mantenido desde la iniciación del movimiento y sostenido después, relaciones orgánicas en el interior de las federaciones y confederaciones comunes. Hasta en aquellos países en que el movimiento ha sido en ciertos momentos fraccionado en varias ramas - lo más frecuente bajo la influencia de divergencias políticas ajenas a él - se comprueba cada día más la aproximación de las distintas tendencias para la acción en común, la propaganda y la enseñanza de la cooperación, el mejoramiento de la legislación cooperativa, la introducción en ella de una definición más rigurosa de los principios comunes y para el establecimiento entre las distintas categorías de relaciones orgánicas, morales y económicas.

La cooperación implica así mismo una democracia económica, es decir, es ajena a toda distribución asimétrica de tareas, responsabilidades, aportes y distribución de resultados; los resultados se distribuyen en adecuados equilibrios entre el presente y el futuro, así como, entre los consumos individuales y colectivos con sentido de equidad antes que la distribución asimétrica propia de la economía mercantil.

### **3.1. REQUISITOS DE CONSTITUCIÓN: (LEY COOPERATIVA ART. 7 S.)**

La sociedad cooperativa, para adquirir plena personalidad jurídica ha de inscribirse en el registro de sociedades cooperativas, la escritura publica de constitución.

El otorgamiento de escritura publica de constitución de la sociedad se realiza por todos los promotores a ella deben contenerse las siguientes menciones (Ley Cooperativa Artículo 10):

- Identidad de los otorgantes
- Requisitos necesarios para ser asociado
- Voluntad de constituir una sociedad cooperativa y clase de que se trate.
- Acreditación de los otorgantes de haber suscrito aportación obligatoria.
- Valor asignado a las aportaciones no dinerarias.
- Declaración de que no existe otra entidad con idéntica denominación.
- Los estatutos.



En la escritura pueden incluirse todos los pactos y condiciones que los promotores consideran oportuno, siempre que no se opongan a las leyes ni contravengan los principios configuradores de la sociedad cooperativa.

Las personas designadas en las escrituras deben solicitar, en el plazo de un mes desde su otorgamiento, la inscripción de la sociedad en el Registro de Sociedades Cooperativas.

▪ **Estatutos Sociales (Ley Cooperativa Art.11)**

Los extremos que han de contener los estatutos son, al menos:

- Identificación y funcionamiento
- Capital social mínimo
- La aportación obligatoria
- Forma de acreditar las aportaciones al capital social.
- Devengo o no de intereses.
- Clases de socios
- Derecho de reembolso de las aportaciones.
- Faltas y sanciones
- Composición del consejo rector. Así mismo, determinación del número y período de actuación de los interventores, y en su caso, del comité de recursos.

### 3.2. VALORES Y PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO

- **Valores**

Las cooperativas están basadas en los siguientes valores:

Autoayuda

Auto responsabilidad

Democracia

Igualdad

Equidad

Solidaridad

En la tradición de sus fundadores, los asociados cooperativos hacen suyos los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación social.

- **Principios**

1. **Adhesión Voluntaria y Abierta:** Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus habilidades y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser asociado, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.

2. **Gestión Democrática por Parte de los Socios:** Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los asociados, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los asociados. En las cooperativas de primer grado, los asociados tienen iguales derechos de voto (un asociado, un voto), y las cooperativas de otros grados están también organizadas de forma democrática.
3. **Participación económica de los asociados:** Los asociados contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Por lo menos parte de ese capital normalmente es propiedad común de la cooperativa. Normalmente, los asociados reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para los asociados asignan los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de su cooperativa posiblemente mediante el establecimiento de reservas, de las cuales una parte por lo menos serían irrepartible; beneficiando a los asociados en proporción a sus operaciones con la cooperativa; y el apoyo de otras actividades aprobadas por los asociados.
4. **Autonomía e Independencia:** Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus asociados. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo términos que aseguren el control democrático por parte de sus asociados y mantengan su autonomía cooperativa.

5. **Educación, Formación e Información:** Las cooperativas proporcionan educación y formación a los asociados, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Ellas informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.
6. **Cooperación entre Cooperativas:** Las cooperativas sirven a sus asociados lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
7. **Interés por la Comunidad:** Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus asociados.

### 3.3. CARACTERÍSTICAS DE LAS COOPERATIVAS

Para poder establecer una caracterización de las cooperativas se deben establecer las diferencias que existen en comparación con las sociedades de capital en empresas del estado. La tabla siguiente trata de mostrar estas diferencias.



**Tabla 4**  
**Caracterización de las cooperativas**

Elementos	Capitalistas	Cooperativista	Públicas
Titulares	Accionistas - socios	Asociados	Público
Objetivo	Maximizar los beneficios en relación al capital aportado	Brindar servicios y/o productos a sus asociados si discriminación alguna	Incrementar el bienestar de la sociedad
Control y dirección	En función del capital invertidos	En función de los Asociados (un hombre un voto)	El Estado
Poder de decisión	A cargo de los propietarios y en relación al capital integrado.	Se basa en el principio de igualdad, Todos los asociados poseen los mismos derechos a opinar y votar.	A cargo de funcionarios designados por el Estado
Capital	Fijo, por lo tanto generalmente no puede disminuir del monto constituido	Variable, de acuerdo al ingreso y egreso de los asociados, si un asociado se retira se le reintegra el valor de las cuotas sociales integradas	Mixto, de acuerdo a políticas públicas
Condiciones de ingreso	Restringida al capital	Libre sujeta a aprobación del resto de los asociados	Restringida al estado
Ganancia o excedentes	Se invierte y se reparte entre sus accionistas en proporción al capital invertido	Se capitaliza o se distribuye entre los asociados en proporción a las operaciones realizadas o servicios prestados por los asociados. Principio de equidad	Si existen utilidades se las capitalizan
Equilibrio empresarial	Ingreso marginal es igual al costo marginal	Ingreso marginal es igual al costo marginal	Costo promedio es igual al costo promedio
Liquidación	Cuando no se puede realizar el objeto. Los sobrantes se distribuyen entre los accionistas en proporción al capital individual	Cuando no se puede realizar el objeto. Si existieran sobrantes se devuelven las cuotas sociales y el resto se gira al fisco provincial para promoción del cooperativismo.	Cuando no se puede realizar el objeto. El sobrante regresa al estado.

### 3.4. ORGANIZACIÓN

Las cooperativas se organizan en función de sus asociados, por lo tanto, el órgano máximo es la **Asamblea de Asociados**, la cual representa la voluntad colectiva de sus miembros, le sigue el **Consejo de Administración** el cual tiene por función atender el bienestar general de la entidad y aplicar las políticas que se aprobaron en la asamblea.

Otro órgano social, es la **sindicatura**, que también esta integrada por asociados elegidos en asamblea, éste órgano tiene por función vigilar que no se lesionen los derechos de los asociados.

### 3.5. ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

- Asamblea General: es el órgano máximo de administración de las cooperativas y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad las normas legales reglamentarias o estatutarias. La constituyen las uniones de los asociados o de los delegados elegidos por estos.
- Asamblea constituyente: es la primera asamblea que se hace en todas las cooperativas y le corresponde fundamentalmente analizar y aceptar el estatuto y los reglamentos, se fijan los objetivos de la cooperativa y los derechos y deberes de los socios.
- Asamblea ordinaria: será convocada por el Consejo de Administración dentro de los tres primeros meses del año, en consecuencia el Consejo de Administración, el gerente, el contador

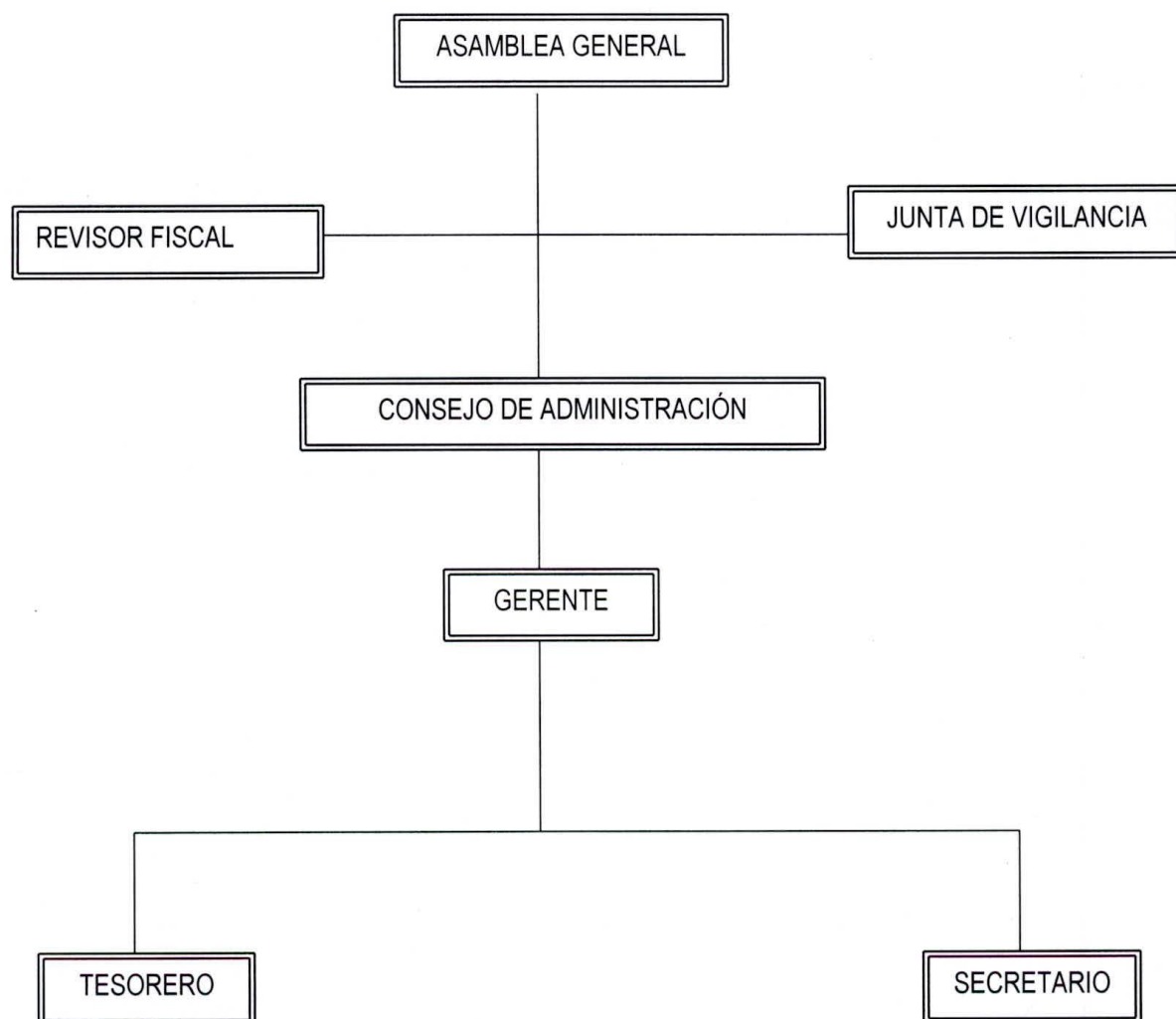
junto con el revisor fiscal, elaborará la lista de asociados hábiles e inhábiles, la junta de vigilancia verificará esta lista. Si transcurrido los tres primeros meses del año sin que el Consejo de Administración efectúe la convocatoria a la Asamblea Ordinaria, entonces se procederá a seguir el conducto regular preestablecido por las normas legales de la ley cooperativa.

- Asamblea extra ordinaria: se realiza cuando en cualquier época del año se presentan asuntos imprevistos o de urgencias que deban ser tratados por la Asamblea General y que no pueden postergarse hasta la siguiente Asamblea General ordinaria, el Consejo de Administración por derecho propio o a solicitud por escrito de la Junta de Vigilancia, del Revisor Fiscal, o un 15% de los asociados hábiles a la Asamblea General ordinaria pueden convocarla.
- Asamblea según sus asistentes: puede ser Asamblea de Socios y Asamblea de Delegados. La constitución colombiana requiere que la asamblea sea de delegados cuando el número de socios de las cooperativas pasen de 300 miembros o asociados, para tal efecto el consejo de administración elaborará la respectiva reglamentación.

Consejo de Administración: es el órgano permanente de la administración, subordinado a las directrices de la asamblea general.

### 3.6. ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA

Figura 2  
Organigrama de la cooperativa





### **3.7. RESPONSABILIDADES DEL GERENTE DE LA COOPERATIVA**

- Es el Representante Legal de la Cooperativa en todos sus actos
- Vigilar el fiel cumplimiento del Estatuto, las resoluciones del Consejo de Administración y de las Asambleas.
- Disponer la citación a las reuniones del Consejo de Administración y de las Asambleas.
- Presidir las reuniones del Consejo de Administración y de las Asambleas.
- Resolver interinamente los asuntos de carácter urgente, dando cuenta al consejo en la primera sesión que celebre.
- Firmar con el Secretario y el Tesorero los documentos previamente autorizados por el Consejo que importen obligación de pago o contrato que obligue a la Cooperativa.
- Firmar con el Secretario y el Tesorero las memorias y los balances.
- Firmar con el Secretario y el Tesorero las Cuotas Sociales (acciones).
- Firmar con el Secretario y dos asociados las Actas de Asamblea.
- Firmar con el Secretario las Actas del Consejo de Administración.
- Firmar con el Secretario las escrituras públicas que sean consecuencia de operaciones previamente autorizadas por el Consejo.
- Otorgar al Secretario los poderes autorizados por el Consejo de Administración.

### **3.8. RESPONSABILIDADES DEL SECRETARIO DE LA COOPERATIVA**

- Refrendar los Documentos sociales autorizados por el presidente.
- Redactar las Actas de Asamblea.
- Redactar las memorias.
- Llevar los libros de actas del Consejo y de reuniones de asamblea.
- Firmar con el Presidente y el Tesorero los documentos previamente autorizados por el Consejo que importen obligación de pago o contrato que obligue a la Cooperativa.
- Firmar con el Presidente y el Tesorero las memorias y los balances.
- Firmar con el Presidente y el Tesorero las Cuotas Sociales (acciones).
- Firmar con el Presidente y dos asociados las Actas de Asamblea.
- Firmar con el Presidente las Actas del Consejo de Administración.
- Firmar con el Presidente las escrituras públicas que sean consecuencia de operaciones previamente autorizadas por el Consejo.

### **3.9. RESPONSABILIDADES DEL TESORERO DE LA COOPERATIVA**

- Guardar los valores de la Cooperativa.
- Llevar el registro de asociados.
- Percibir los valores que por cualquier título ingresen a la Cooperativa.
- Efectuar los pagos autorizados mensualmente de Tesorería.

- Firmar con el Presidente y el Secretario los documentos previamente autorizados por el Consejo que importen obligación de pago o contrato que obligue a la Cooperativa.
- Firmar con el Presidente y el Secretario las memorias y los balances.
- Firmar con el Presidente y el Secretario las Cuotas Sociales (acciones).

### **3.10. LOS ASOCIADOS: DERECHOS Y OBLIGACIONES**

Adquirir la calidad de asociado implica aceptar una serie de derechos y obligaciones, en cuanto a la cooperativa a que pertenece.

Antes que nada se debe saber que la calidad de asociado, se adquiere por la participación en el acto constitutivo (fundadores), o con posterioridad, por ingreso posterior a la constitución.

- Los fundadores adquieren la calidad de asociado al suscribir el acta constitutiva
- Los postulantes a asociado a posteriori de la constitución, deberán enviar una nota de "solicitud de admisión" al órgano competente de la cooperativa para resolver sobre el particular, generalmente es el Consejo de Administración, aunque se puede establecer en el estatuto que sea la Asamblea, este órgano decidirá si se admite o rechaza tal solicitud.

#### **3.10.1. Requisitos para ser asociado**

Pueden asociarse a la cooperativas los siguientes sujetos:

- Las personas mayores de dieciocho (18) años de edad.
- Los menores de dieciocho (18) años edad y demás incapaces por medio de sus representantes legales, pero no tendrán voz ni voto en las asambleas sino por medio de estos últimos. Se exceptúan las Cooperativas Escolares, cuyo límite mínimo es haber cumplido diez (10) años de edad y además haber cursar cualquiera de los últimos tres grados de la enseñanza primaria.
- Los demás sujetos de derecho, inclusive las sociedades y el estado, salvo que ello estuviera expresamente prohibido por sus leyes respectivas.

### **3.10.2. Derechos y obligaciones de los asociados**

En una Cooperativa todos los miembros son usuarios y dueños al mismo tiempo. Por tal motivo ellos tienen ciertos derechos y obligaciones.

#### **3.10.2.1. Derechos**

Los asociados poseen determinados derechos, que garantizan la igualdad y equidad del sistema cooperativo. Son derechos de los asociados:

- Utilizar los servicios de la Cooperativa, en las condiciones estatutarias y reglamentarias.
- Proponer al Consejo de Administración y a la Asamblea las iniciativas que crean convenientes al interés social



- Participar en las Asambleas con voz y voto.
- Tener la posibilidad de beneficiarse de los programas educativos que se realicen a efecto de utilizar el fondo de educación y capacitación cooperativa;
- Gozar de los beneficios y prerrogativas de la Cooperativa equitativamente respecto a otros asociados.
- Aspirar al desempeño de los cargos de administración y fiscalización previstos por el estatuto, siempre que reúnan las condiciones de elegibilidad requeridas.
- Solicitar la convocación de Asamblea Extraordinaria de conformidad con las normas estatutarias.
- Obtener excedentes que resulten de las operaciones realizadas por el asociado, las cuales deben ser distribuidos proporcionalmente al uso de los servicios prestados, los productos vendidos, el trabajo realizado en la cooperativa. La manera de distribuir excedentes se detalla en el estatuto de acuerdo a la actividad que realice esta.
- Tener libre acceso a las constancias de registro de asociados.
- Solicitar al Síndico información sobre las constancias de los demás libros.
- Iniciar acciones para impugnar las decisiones de los órganos de la cooperativa que lesionen sus intereses legítimos.
- Retirarse voluntariamente de la cooperativa, mientras ella no se encuentre en estado de disolución.
- Recuperar la cuotas sociales, luego de extinguido el vínculo social con la cooperativa.
- Hacer uso del derecho de receso en los casos de cambio sustancial del objeto social por quienes no votaron favorablemente y por los ausentes a la asamblea donde se decidió.
- Peticionar judicialmente la designación de liquidadores y de interventores, si las autoridades no lo hicieran.

### **3.10.3. Obligaciones**

Una obligación es un compromiso que tiene el asociado con la cooperativa. Son obligaciones de los asociados:

- Haber leído el estatuto de la entidad cooperativa.
- Integrar las cuotas suscriptas.
- Cumplir los compromisos que contraigan con la Cooperativa.
- Acatar las resoluciones de los órganos sociales, sin perjuicio del derecho de recurrir contra ellas en la forma prevista por el estatuto y por las leyes vigentes.
- Mantener actualizado el domicilio, notificando fehacientemente a la Cooperativa cualquier cambio del mismo.
- Compártase siempre con espíritu cooperativo ante la Cooperativa y los miembros de la misma.
- Abstenerse de ejecutar hechos e incurrir en comisión de cualquier acto que perjudique moral o materialmente a la Cooperativa.
- En iguales condiciones, comercializar o proveer a la cooperativa a través de la cooperativa.
- En el caso de las cooperativas de Trabajo o producción prestar su trabajo personal en la tarea o especialidad que se asigne.
- Aceptar y cumplimentar las disposiciones del estatuto y los reglamentos sociales de la entidad.
- Cancelar las obligaciones contraídas con la Cooperativa.
- En el caso que el estatuto prevea las prestaciones accesorias por parte de los asociados, estos se encuentran obligado a cumplirlas.

#### **4. PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE LOS CULTIVOS.**

##### **4.1. LABORES CULTURALES EN LOS CULTIVOS.**

Previo al proceso de producción de los diferentes cultivos comercializables es necesario realizar determinadas labores culturales, los procesos a llevarse a cabo en la producción de cultivos serán artesanal, semi-industrial e industrial. En ellas se llevaran a cabo las siguientes actividades:

Dependiendo de los cultivos a explotar en los terrenos de la granja es necesario definir y planificar toda una serie de actividades edafológicas para el éxito de los cultivos, dentro de estas se describen las siguientes:

Se elaborarán semilleros de tal forma de que se tengan plantas para su trasplante a las hectáreas a cultivarse y se manejarán las técnicas normales de este cultivo entre las cuales estarían:

Arado

Preparación de la tierra

Rastrilladas

Creación de semillero

Hoyado, trasplante y resiembra

Fertilización

Poda y amarre

Desyerbe

Riego

Control de plagas y enfermedades

Vigilancia

Cosecha

Clasificación fruto por calidad

empaque

El proyecto de venta esta supeditado a la comercialización de productos agropecuarios como son las frutas, hortalizas y legumbres basada fundamentalmente en la venta de cultivos como el tomate, la cebolla en rama, el ají pimentón, yuca, maíz, berenjena y las frutas como zapote, guayaba, mango, níspero, naranja, maracuyá, limón que son los productos más apetecidos. En cuanto al ají picante se contacto a un intermediario del Comité de Cafeteros el cual vende este cultivo a la empresa de ají; Ajibasco. Contempla la comercialización de estos hacia los mercados locales y se puede desarrollar de esta forma una labor de extensión a la comunidad como una gestión de prestación de servicios que genere recursos adicional a la institución.

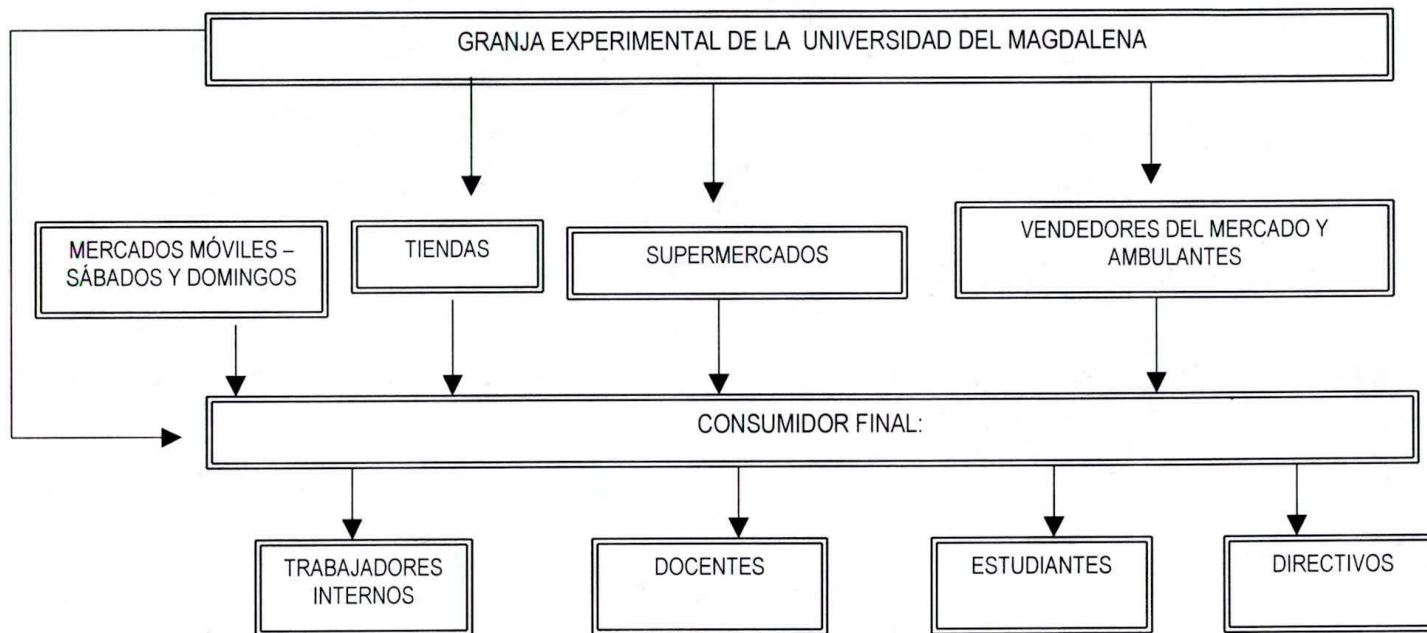
Los canales de comercialización a utilizarse será la venta directa a los vendedores del mercado público, tiendas, comunidad universitaria y la distribución en los supermercados.

Gráficamente la estructura del canal es como lo muestra la siguiente figura:



**Figura 3**

Estructura de comercialización



La oferta de los productos agrícolas mencionados, en la ciudad es constante por lo cual puede hacerse un abastecimiento al mercado en todas las épocas del año. La demanda de la misma forma es constante presentándose un equilibrio de mercado lo cual incentiva al productor a seguir en su actividad sin temor alguno.

## 4.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE LOS CULTIVOS A PRODUCIR.

### 4.2.1. Comunidad Universitaria

Conformada por los trabajadores internos, trabajadores (bolsa de empleo) directivos administrativos, profesores y estudiantes.

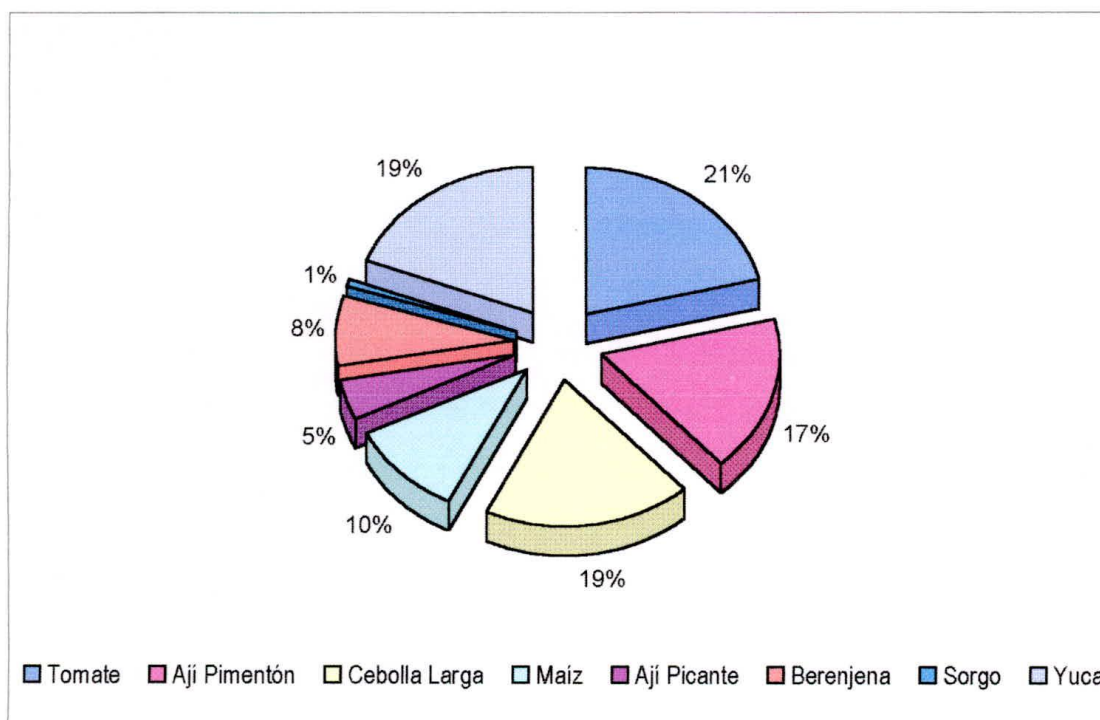
**Tabla 5**

Comunidad universitaria con interés de compra de Verduras y hortalizas.

Producto	Trabajadores Internos	Trabajadores externos (Bolsa de empleo)	Profesores	Directivos administrativos	Estudiantes	Total
Tomate	47	66	56	18	314	501
Ají Pimentón	40	55	52	10	254	411
Cebolla Larga	44	62	49	16	284	455
Maíz	25	36	33	12	143	249
Ají Picante	13	18	19	1	58	109
Berenjena	25	33	29	12	85	184
Sorgo	2	2	3	0	10	17
Yuca	44	62	49	16	287	458
Total	240	334	290	85	1435	2384

**Gráfico 1**

Comunidad universitaria con interés de compra de Verduras y hortalizas.



Como se aprecia en la tabla 5 y el gráfico 1; los productos más demandados son el tomate, la yuca, cebolla larga, y el ají pimentón, de menor cantidad se ubica las compras de los cultivos como: maíz, berenjena y ají picante y en mínima proporción el consumo de sorgo, explicable este último, por las características del mismo, esto es, el ser una materia prima de transformación para alimentación de animales. Lo anterior refleja la determinante de hacerse más a los cultivos de alto consumo humano, sin embargo el sorgo es un insumo más de consumo intermedio de parte de las grandes industrias, lo que obliga a ofertarle a dicho sector productivo.

**Tabla 6**

Promedio de compra en libras de verduras y hortalizas por parte de la comunidad universitaria

Producto	Trabajadores internos	Trabajadores externos (Bolsa Empleo)	Profesores	Directivos	Estudiantes	Total promedio
Tomate	5,73	8,71	4,47	4,06	3,57	5,308
Ají Pimentón	4,36	6,80	3,15	2,39	3,52	4,044
Cebolla Larga	4,28	6,66	2,52	2,27	3,32	3,81
Maíz	5,17	7,01	3,03	3,58	33	10,358
Ají Picante	2,00	3,25	1,03	2,00	3,89	2,434
Berenjena	4,71	8,69	2,21	2,58	4,3	4,498
Sorgo	4,67	5,83	1,63	0	2,97	3,02
Yuca	9,67	14,48	6,02	4,56	23,8	11,706
Promedio.	5,07	7,68	3,01	2,68	9,80	5,65

El promedio en libras de compra de hortalizas y verduras, la yuca y el maíz presente mayor preferencia por parte de la comunidad universitaria, en menor escala estarían los cultivos de tomate, berenjena y ají pimentón y en mínimo proporción la cebolla larga, sorgo y ají picante.

También se observa que a pesar de ser el promedio de los estudiantes superior, (9.80) que el de los trabajadores externos (7.68) es más significativo este, ya que se encuestaron mas estudiantes.

**Tabla 7**

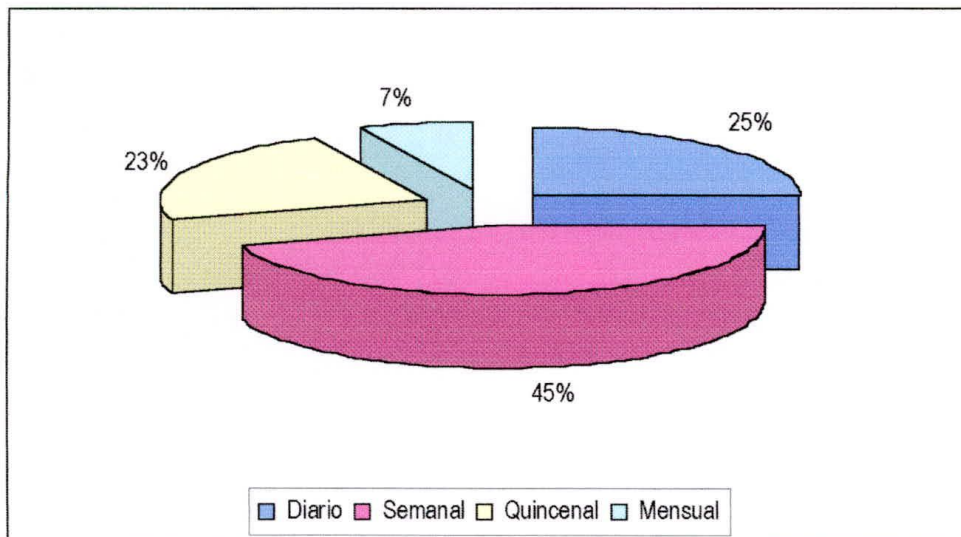
Frecuencia de compra de verduras y hortalizas de la comunidad universitaria

Frecuencia	Trabajadores internos	Trabajadores externos (Bolsa Empleo)	Profesores	Directivos	Estudiantes	Total
Diario	16	27	5	2	104	154
Semanal	28	41	45	12	156	282
Quincenal	14	18	9	3	98	142
Mensual	3	4	0	0	36	43



**Gráfico 2**

Frecuencia de compra de verduras y hortalizas de la comunidad universitaria



En la tabla 7 y gráfico 2, se percibe que la frecuencia de compra de la comunidad universitaria encuestada optan por comprar semanalmente dichos productos. Seguido por la forma de compra diario y quincenal.

**Tabla 8**

Comunidad universitaria que compran frutas

Producto	Total Trabajadores Internos	Total trabajadores externos (Bolsa de empleo)	Profesores	Directivos	Estudiantes	Total
Zapote	39	55	40	5	195	334
Guayaba	39	53	40	17	250	399
Mango	36	49	43	15	236	379
Nispero	29	39	31	8	128	235
Naranja	43	61	52	17	265	438
Maracuya	38	52	41	25	260	416
Limón	37	52	52	16	263	420
Coco	26	38	27	11	153	255
Total	287	399	326	114	1750	2876

Como puede observarse, en la tabla 8; productos como naranja, limón, Maracuyá son los de mayor demanda a la hora de comprar las frutas con un consumo medio la guayaba, el mango y el zapote; y con una baja participación el coco y el níspero.

**Tabla 9**

Promedio de compra en libras frutas de la comunidad universitaria

Producto	Trabajadores Internos	Trabajadores externos (Bolsa de empleo)	Profesores	Directivos	Estudiantes	Total
Zapote	2,37	2,07	3,58	2,6	2,61	2,65
Guayaba	3,20	3,37	4,36	2,5	3,57	3,40
mango	3,37	3,35	6,24	3,714	3,52	4,04
Níspero	2,34	1,69	3,53	2,5	3,32	2,68
Naranja	43,05	15,83	81,52	45,47	33	43,77
Maracuyá	2,61	2,87	4,62	2,679	3,89	3,33
Limón	32,87	17,87	41,94	41,19	23,3	31,43
Coco	2,59	2,87	2,79	3	2,97	2,84

El promedio de compra de frutas el mayor volumen fue para la naranja, seguido por el limón y en menor proporción mango, guayaba, maracuya, coco, níspero y zapote.

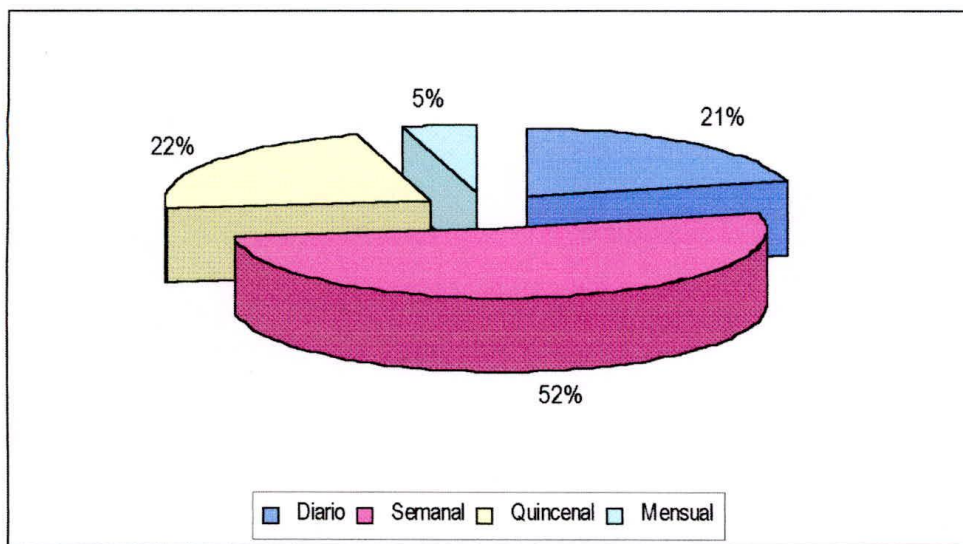
**Tabla 10**

Frecuencia de compra de frutas de la comunidad universitaria

Frecuencia	Trabajadores internos	Trabajadores externos (bolsa empleo)	Profesores	Directivo	Estudiantes	Total
Diario	8	12	10	1	81	112
Semanal	29	42	37	15	149	272
Quincenal	11	14	10	3	80	118
Mensual	1	1	1	0	21	24

**Grafico 3**

Frecuencia de compra de frutas de la comunidad universitaria



En la anterior tabla y gráfico 3 se aprecia la frecuencia de compra a nivel semanal, seguido por la frecuencia quincenal, lo cual obedece a las propias características de los cultivos y a la capacidad adquisitiva del consumidor, la mayor parte de las personas, reciben su sueldo en cada quincena.

**Tabla 11**  
Clientes potenciales

<b>PRODUCTO</b>	Trabajadores internos	Trabajadores externos (bolsa empleo)	Profesores	Directivos	Estudiantes	Total
Zapote	38	51	42	7	207	345
Guayaba	32	43	40	17	208	340
Mango	33	44	37	16	230	360
Nispero	32	41	32	10	149	264
Naranja	37	50	46	16	243	392
Maracuya	36	48	41	13	231	369
Limón	30	39	47	16	209	341
Coco	20	30	25	10	125	210
Tomate	40	54	51	16	265	426
Aji Pimenton	35	46	45	10	179	315
Cebolla Larga	32	42	45	15	211	345
Maiz	22	30	24	12	133	221
Aji Picante	14	19	19	2	73	127
Berenjena	22	27	28	11	74	162
Sorgo	6	9	7	1	31	54
Yuca	37	50	44	15	247	393

En lo que se refiere a las preferencias de la comunidad universitaria por los productos cultivados en la granja de la Universidad son en primer orden tomate y yuca, seguido por naranja, maracuyá, mango, zapote, cebolla larga, limón, guayaba y ají pimentón y en menor proporción el sorgo, ají picante y berenjena.

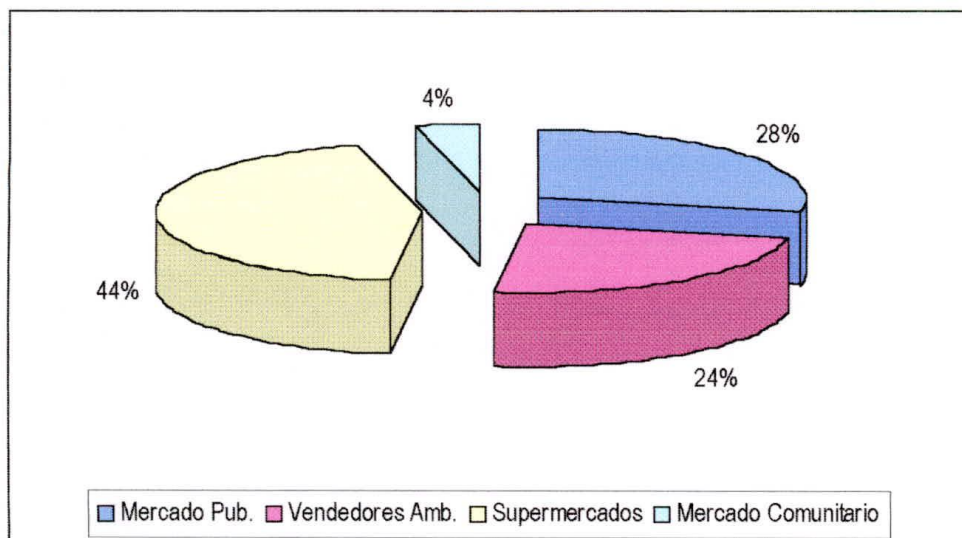
**Tabla 12**  
Lugares de compra de la comunidad universitaria

<b>Sitio de compra</b>	Trabajadores internos	Trabajadores externos (bolsa empleo)	Profesores	Directivos	Estudiantes	Total
Mercado Pub.	24	33	16	5	154	232
Vendedores Amb.	22	29	15	7	124	197
Supermercados	31	45	49	16	222	363
Mercado Comunitario	5	8	1	1	18	33



**Grafico 4**

Lugares de compra de la comunidad universitaria



La tabla 12 y grafico 4 muestra que la mayor parte de las personas encuestadas compra en los supermercados, debido a que en éstos hay más higiene y limpieza que en los otros sitios. Siguiéndole en importancia el mercado público y los vendedores ambulantes y con menos preferencia el mercado comunitario

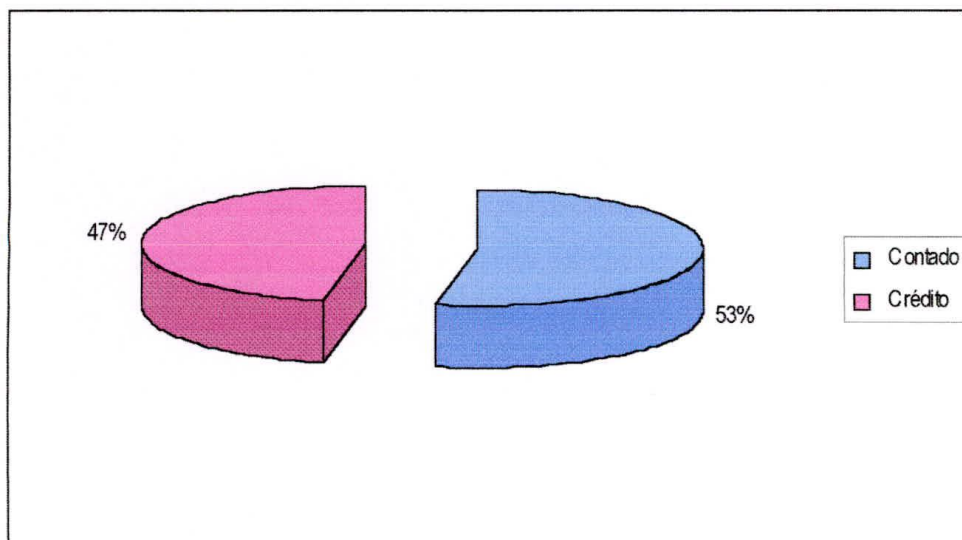
**Tabla 13**

Forma y frecuencia de pago comunidad universitaria

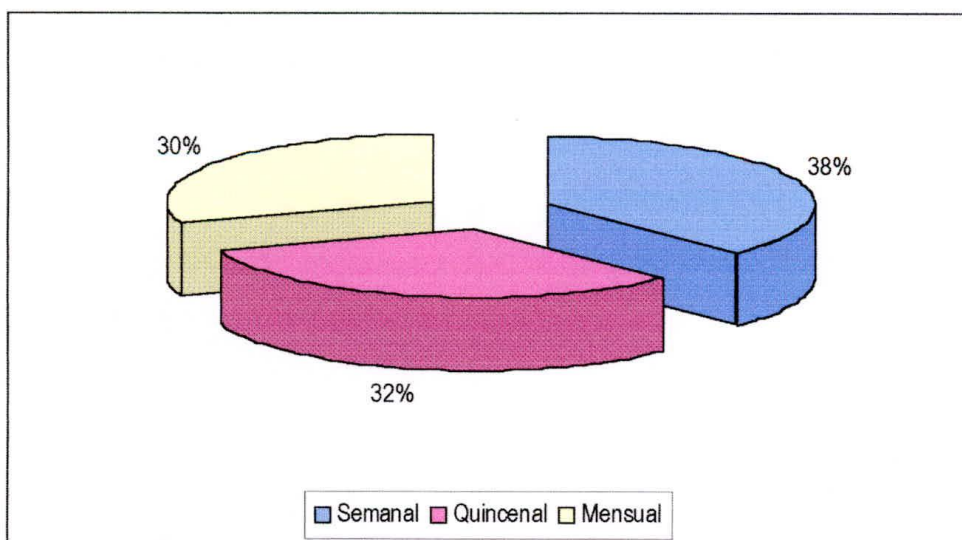
	Trabajadores internos	Trabajadores externos (bolsa empleo)	Profesores	Directivos	Estudiantes	Total
Contado	15	25	41	15	192	288
Crédito	34	45	18	7	151	255
<b>Frecuencia pago</b>						
Semanal	7	10	41	2	43	103
Quincenal	7	10	18	2	52	89
Mensual	7	11	41	2	22	83

**Grafico 5**

Frecuencia de pago contado – crédito comunidad universitaria

**Grafico 6**

Frecuencia de pago crédito



La disponibilidad de pago con mayor aceptación es la de contado seguida por el crédito en el cual las personas optaron por el pago semanal seguido por el quincenal y mensual

#### 4.2.2. Comunidad externa

Compuesta por las tiendas, vendedores mercado público y supermercados, los resultados de la encuesta aplicada es como se ilustra en la siguiente tabla.

**Tabla 14**

Numero de tiendas, vendedores mercado público y supermercados que comercializan verduras y hortalizas.

Producto	Tiendas	Vendedores Mercado público	Supermercados	Total
Tomate	63	21	7	91
Ají Pimentón	63	18	6	87
Cebolla Larga	63	9	7	79
Maíz	52	6	7	65
Ají Picante	16	1	4	21
Berenjena	6	0	6	12
Sorgo	0	0	0	0
Yuca	62	18	7	87

En la tabla se puede apreciar que los productos que compran estos en mayor cantidad son tomate, yuca, ají pimentón, cebolla larga y maíz. En menos cantidad ají picante y berenjena, mientras que el sorgo no es comercializado por ninguna de ellas.

**Tabla 15**

Promedio de compra en libras de verduras y hortalizas para su comercialización.

Producto	Vendedores mercado público	Tiendas	Supermercados	Total
Tomate	99,48	22,75	4276,29	1466,17
Aji Pimentón	36,61	14,22	2095,71	715,51
Cebolla Larga	45,88	13,84	3025,71	1028,48
Maíz	49,00	10,57	934,29	331,29
Aji Picante	0,00	6,00	260,00	88,67
Berenjena	0,00	3,00	186,83	63,28
Sorgo	0,00	0,00	0,00	0,00
Yuca	182,50	64,92	1942,86	730,09
Total	51,68	16,91	1590,21	552,94

En la tabla se puede observar que las verduras y hortalizas que mas se consumen por libras son tomate y cebolla larga, siguiéndole en menor proporción la yuca, ají pimentón y maíz, en poca cantidad ají picante y berenjena, mientras que el sorgo en una nula proporción.

**Tabla 16**

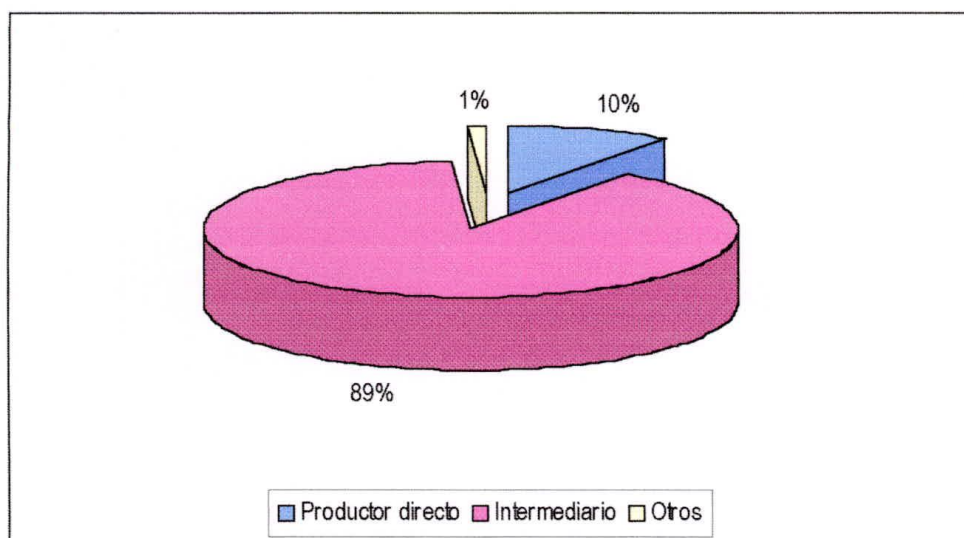
Proveedores de verduras y hortalizas

Proveedores	Tiendas	Vendedores Mercado Público	Supermercados	Total
Productor directo	0	4	6	10
Intermediario	64	21	5	90
Otros	0	0	1	1



**Gráfico 7**

Proveedores de verduras y hortalizas



Puede observarse que estas tienen entre sus preferencias como proveedores al intermediario en forma general (vendedores ambulantes, tiendas y supermercados), seguido por el productor directo que es la inclinación de los supermercados y con menos inclinación por los centros de acopio.

**Tabla 17**

Numero de tiendas, vendedores mercado público y supermercados que comercializan frutas

Producto	Tiendas	Vendedores Mdo.		Total
		Público	Supermercados	
Zapote	6	0	4	10
Guayaba	63	5	7	75
Mango	7	0	6	13
Nispero	2	0	5	7
naranja	59	7	7	73
Maracuyá	63	11	7	81
Limón	63	9	7	79
Coco	41	6	7	54

En la tabla se puede apreciar que las frutas comercializadas en mayor proporción son: maracuyá, limón, guayaba, naranja, y coco, mientras que el mango, zapote y níspero en poca proporción.

**Tabla 18**

Promedio de compra en libras frutas

Producto	Tiendas	Vendedores Mdo. Público	Supermercados	Total
Zapote	0	0	305,50	305,5
Guayaba	6,2	0	853,14	859,34
mango	7,43	42,5	547,33	597,26
Níspero	8,57	0	209,60	218,17
naranja	7	0	916,14	923,14
Maracuyá	7,98	62,5	1592,14	1662,62
Limón	7,19	50	1640,57	1697,76
Coco	4,14	62,89	695,43	762,46

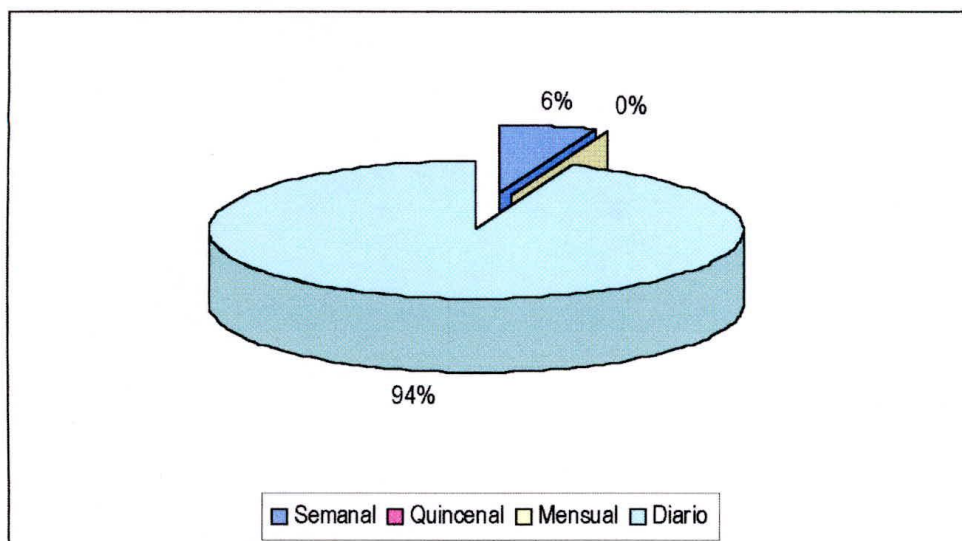
En el promedio de compra de frutas la mayor aceptación fue para el limón y maracuya, seguido por la naranja, guayaba, coco y mientras que el mango, zapote y níspero presentaron una baja participación con respecto a los demás productos.

**Tabla 19**

Frecuencia de compra de frutas

Frecuencia	Tiendas	Vendedores Mdo. Público	Supermercados	Total
Semanal	1	0	5	6
Quincenal	0	0	0	0
Mensual	0	0	0	0
Diario	63	27	7	97

**Grafico 8**  
Frecuencia de compra de frutas



La tabla y el grafico muestran que La frecuencia de compra es altísima para las compras a diario seguida en importancia las semanales, esto se explica por la alta rotación del inventario en los supermercados, las ventas en ellos es diaria.

**Tabla 20**

Clientes potenciales de cultivarse y comercializarse frutas, hortalizas y verduras en la granja experimental de la Universidad del Magdalena

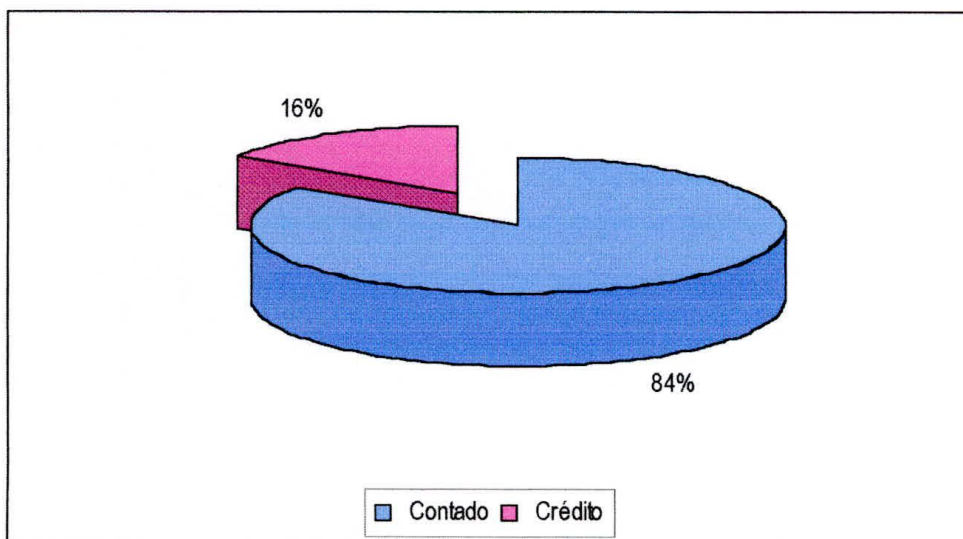
PRODUCTO	Tiendas	Vendedores Mdo.	Supermercados	Total
		Público		
Zapote	3	0	1	4
Guayaba	57	5	6	68
Mango	6	0	0	6
Níspero	1	0	0	1
Naranja	51	7	7	65
Maracuyá	61	11	5	77
Limón	57	9	6	72
Coco	26	6	0	32
Tomate	63	21	7	91
Aji Pimentón	56	18	5	79
Cebolla Larga	57	9	5	71
Maíz	46	6	0	52
Aji Picante	12	1	0	13
Berenjena	5	0	0	5
Sorgo	0	0	0	0
Yuca	58	18	7	83

Los productos de mayor comercialización son el tomate, yuca, ají pimentón, cebolla larga esto con respecto a las verduras y hortalizas, en cuanto a las frutas la maracuyá, limón, guayaba, naranja, maíz y coco fueron los de mayor preferencia. Continuando con ají picante, mango, berenjena, zapote y níspero, en menos proporción, mientras que el sorgo no tiene aceptación por parte de estos.

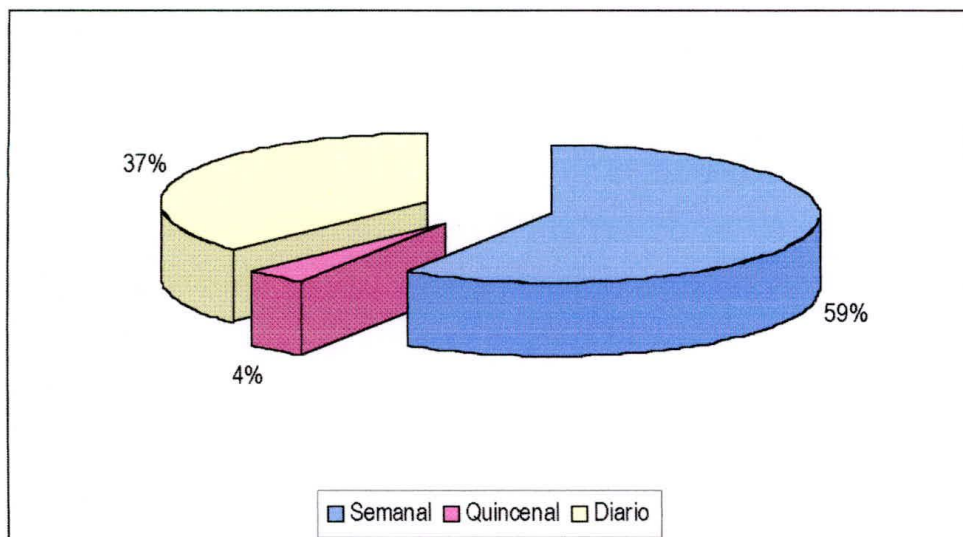


**Tabla 21****Forma y Frecuencia de pago**

Forma de pago	Tiendas	Vendedores Mdo. Público	Supermercados	Total
Contado	57	24	6	87
Crédito	2	7	7	16
<b>Frecuencia pago</b>				
Semanal	20	7	5	32
Quincenal	0	0	2	2
Diario	6	9	5	20

**Gráfico 9****Forma de pago comunidad externa**

**Gráfico 10**  
Frecuencia de pago comunidad externa

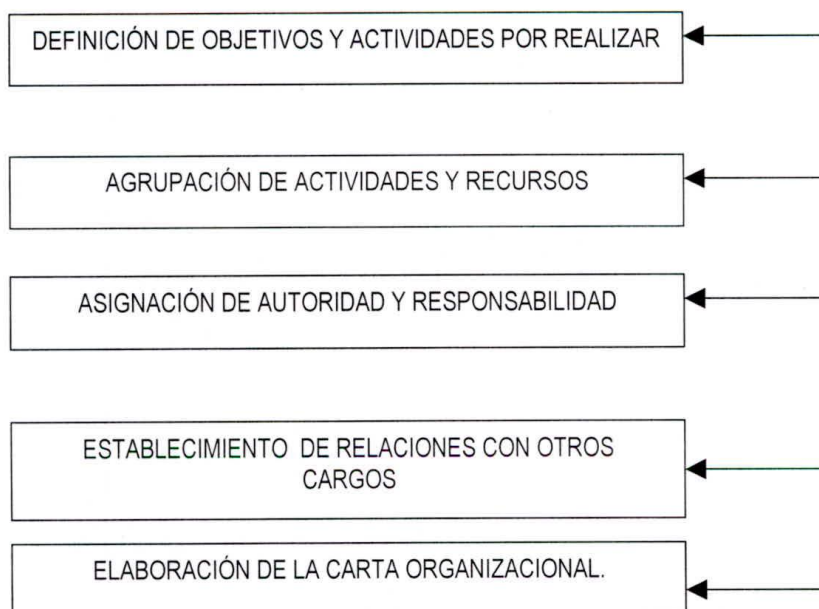


La tabla y los gráficos muestran que la mayor proporción de comercializadores de los productos cancelan sus compras de contado, seguida por la de la cancelación a crédito con una frecuencia de pago semanal. Con respecto a esto las tiendas, y vendedores del mercado público optan por la cancelación de contado cuando este es tomado a crédito cancelan diario en las horas de la tarde.

## 5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS A TENERSE EN CUENTA EN EL MANEJO DE LA GRANJA.

La organización como función consecuencial de la planificación, afronta la tarea de combinar en forma óptima una gama de actividades estratégicas (administrativas y operativas) con un conjunto de personas, recursos técnicos, materiales y de establecer las relaciones que deben mantener las personas en la relación de sus labores. Esto implica diseñar la estructura organizativa de la empresa soportada en los procesos inherentes a la actividad de la unidad estratégica de negocios, en la figura 3 se ilustran los pasos a seguir.

**Figura 4**  
El Proceso de la Organización



Fuente: MENDOZA José María. Las funciones Administrativas p. 88

En toda empresa se deben definir unos objetivos claros y alcanzables, sobre los cuales ejercer control sobre la gestión de los mismos.

De la definición de los objetivos se deriva la determinación de los recursos disponibles para el logro de los mismos, el agrupamiento de actividades afines es una estrategia, lo que en el fondo genera la conformación de equipos interdisciplinarios.

En cada equipo de trabajo se debe asignar responsabilidades, la autoridad asumida es de gran importancia en la consecución de las metas propuestas, en múltiples casos es importante la delegación de la autoridad. En tal sentido se recomienda la conectividad con otras dependencias, para en conjunto generar alternativas y tomar decisiones con mas herramientas, en definitiva se contaría con una carta organizacional de lo que hay que hacer para el logro de lo planificado.

La granja Experimental de la Universidad del Magdalena al entrar a operar como una cooperativa integral y autosuficiente debe dársele un redimensionamiento funcional en la dirección antes descrita.

La forma de organización sobre la cual se soportará la Unidad Estratégica de Negocios, implica que los diferentes programas que participen se organicen de forma asociativa a través de cooperativas en las siguientes direcciones:

- Cooperativa de productores y Transformación.

Conformada por estudiantes de Ingeniería Agronómica, Ingeniería Pesquera, Ingeniería Agroindustrial e Ingeniería Industrial.

- Cooperativa de Servicios

Conformada por los estudiantes de los programas de Administración de Empresas, Contaduría, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Civil, Medicina, Biología.

## **5.1. LOS RECURSO DE LA EMPRESA**

Al funcionar la granja experimental como una cooperativa deberá contar con el siguiente equipo de trabajo para su normal funcionamiento.

### **5.1.1. La gerencia de la cooperativa**

El Gerente es un empleado de la Cooperativa, un subordinado, designado por el Consejo de Administración, también se puede poner a consideración de la Asamblea para que designe o ratifique al gerente.

### **5.1.2. *Características personales del gerente***

A continuación se enumeran algunas de las características consideradas esenciales a la hora de buscar un gerente.

- Es necesario que el gerente este al tanto de los principios cooperativos.
- Conozca el funcionamiento de este tipo de entidades.



- Confíe en el sistema cooperativo.
- Tenga amplios conocimientos sobre normativa cooperativa.
- Tener experiencia en el manejo de las actividades de la cooperativa.
- Dominar los aspectos técnicos, comercial, económicos y financieros.
- Condiciones de carácter para imponer respeto a sus subalternos.
- Ser una persona de honestidad probada.
- Debe ser además discreto y poseer la edad y cultura adecuada a su jerarquía.

Perfil Profesional: Administrador de Empresas con un sentido de la estrategia, el cual debe tener una visión global de su propia contribución, que pueda desplazarse físicamente a través de diferentes fronteras así como que viaje mentalmente mediante la comprensión de las implicaciones internacionales de trabajo. Que piense a escala mundial y actúe a escala local. Con capacidad de liderazgo con aptitudes humanas y operativas (cualidades interpersonales y capacidad profesional / técnica) sustentada sobre una base de capacidades individuales.

Al tener un sentido de estrategia este puede mover el entorno cambiante a favor de la cooperativa con características esenciales para manejar situaciones nuevas, con capacidad para trabajar en equipo; el cual hará que este se haga más conciente de la flexibilidad en la organización, con una comprensión amplia del marketing, habilidad para relacionarse, confianza en si mismo, con una fuerte orientación hacia los objetivos a lograrse y con una amplia comprensión de las finanzas.

Investigar sobre los productos de mayor preferencia en el mercado, planificar eficientemente las actividades a llevarse a cabo, coordinar, delegar, controlar y finalmente aplicar medidas terapéuticas ante las desviaciones que advierte.

Organizar el mercadeo de la producción obtenida por la granja, programar las actividades o labores a desarrollarse con los coordinadores en el reparto de las labores entre los obreros adscritos a la granja.

Inspeccionar y evaluar diariamente el rendimiento laboral y el buen desarrollo de los proyectos de la granja. Vigilar el correcto uso y mantenimiento de las instalaciones, lo mismo que las herramientas y maquinarias utilizadas.

Crear estrategias de investigación, inversión, producción, comercialización y ventas de los productos cultivados en la granja. La consecución de fondos para operar, al menor costo posible y con las mejores condiciones de pago, el cual proporcione el financiamiento de los activos requeridos en la para elaborar los productos y servicios cuya venta generará ingresos

Conocer a fondo el negocio y las actividades que se desarrollan, presupuestar sus requerimientos, de forma que refleje su realidad empresarial.

Mantener un sano equilibrio entre la liquidez y la rentabilidad. Controlar el uso de los fondos y evaluar los resultados en términos de rentabilidad y participación en el mercado.

Definir las políticas y procedimientos en el manejo de las inversiones, corrientes y a largo plazo, contratación y pago de deuda, manteniendo niveles de endeudamiento adecuado y un equilibrio en la cobertura financiera de la empresa.

Satisfacer las necesidades de los clientes internos (organización) y a los clientes externos (mercado), practicando la filosofía de la calidad total.

### **5.1.3. La tesorería en la cooperativa.**

El desarrollo de los mercados capitales, la internacionalización de las empresas, el nacimiento de nuevas técnicas e instrumentos financieros, la implantación del euro, la desintermediación financiera, la especialización de las entidades financieras, la necesidad de reducción del coste de los recursos, etc., están exigiendo el ajuste de los procedimientos internos de gestión.

Uno de los objetivos más importantes en la política financiera de una empresa es lograr la cobertura de las necesidades mediante la optimización del uso de los recursos. Para ello es básico una adecuada planificación de los flujos de tesorería.

- A. Control y planificación de la liquidez.
- B. Gestión de las necesidades y excedentes a corto.
- C. Control y gestión de las condiciones bancarias.
- D. Gestión del crédito a clientes.

#### **5.1.4. Características personales del tesorero**

Perfil profesional: Contador encargado de la custodia de los fondos, responsable de la adquisición y administración del efectivo, proporcionar reportes sobre la posición diaria de efectivo y de capital de trabajo, formular los presupuestos de efectivo e informar sobre los flujos de efectivo y conservación del mismo, mantener una relaciones optimas entre la empresa y los bancos comerciales, elaboración de estados de perdidas y ganancias por producto o actividades.

Control de bancos y proveedores. Proveer manejo de diferentes cuentas bancarias. Entrega información actualizada de saldos y estado de bancos. Control sobre las cuentas por pagar a proveedores. Generación de pagos en forma selectiva. Realización del flujo de caja. Análisis de cuentas por pagar con vencimientos por proveedor. Manejo de cheques postfechados. Conciliación bancaria, caja menor.

#### **5.1.5. Características generales del secretario.**

Perfil Profesional: Técnico en Secretariado: Con experiencia en el manejo de sistema gerencial de información, proactiva.

Será la persona encarga en los oficios de redactar y correspondencias emitidas y recibidas, manejar y cuidar los recursos físicos de la dirección. Atención al público para proporcionar información, concertar entrevistas, efectuar y recibir llamadas telefónicas, organizar el archivo de la cooperativa y de los demás organismos directivos.



## CONCLUSIÓN

El éxito de una empresa se deriva de su organización, la unidades empresariales por muy pequeña que estas sean, también debe operar bajo las premisas administrativas de la planificación, ejecución y control sobre los procesos; del desarrollo descrito en los capítulos que preceden se puede sintetizar el establecimiento de la unidad estratégica de negocios en la granja de la Universidad del Magdalena.

La granja experimental no tiene ni ha tenido desde su creación una autonomía ni presupuestos de inversión para tomar decisiones sobre los recursos que esta posee, que le garantice desarrollar programas o actividades que le generen utilidad.

Las facultades con sus programas académicos presentan un distanciamiento con la granja en lo referente a las actividades académicas e investigativas a través de sus profesores y estudiantes, el poco uso que se le da esta encaminada a la parte de investigación de tesis de grado por parte de los estudiantes como requisito para su carrera. Además de las practicas realizadas por docentes como requisito de una asignatura, muchas veces sin determinar su resultado.

El cambio esperado con la creación de una Unidad Estrategica de Negocios en los terrenos de la granja experimental es muy importante debido a que contaría con autonomía y presupuesto propio y



entraría a operar un proceso productivo e investigativo, una utilización adecuada y óptima a los recursos con que cuenta, manejo del personal acorde a las diferentes labores.

La forma en que operaría la Unidad Estratégica de Negocios es a nivel Cooperativo, en la cual la asociación dependería de acuerdo a las funciones propias de cada actividad, en un primer grupo cooperativo se asociarían los programas con perfiles relacionados con la producción, en este caso, estarían los estudiantes de: Ingeniería Agronómica, Pesquera, Agroindustrial e Ingeniería Industrial. Un segundo grupo en asociarse estaría ligado al trabajo de oficina, esto es en el proceso de planear, ejecutar, supervisar y controlar, esto ultimo, derivaría en funciones netamente administrativa como son: promoción y venta, determinación de costos y fijación de precios, distribución de los productos.

Los procesos administrativos deben soportarse en los círculos de calidad total, con lo cual se lograría reducir a cero todos los procedimientos no deseados.

De la información obtenida a nivel interno y externo los cultivos de mayor aceptación son: el tomate, la yuca, cebolla larga, el ají pimentón y el maíz. En las frutas las de mayor demanda fueron para la naranja, el limón y la maracuyá, también se pueden destacar frutas como la guayaba y el coco.

La frecuencia de compra con la que mas se identifico la población universitaria fue la semanal. Los supermercados, vendedores de la plaza de mercado público y las tiendas su frecuencia de compra es la diaria por la alta rotación del inventario.

La forma de pago de los productos en la comunidad interna y externa es la de contado o la cancelación a crédito con una frecuencia semanal, seguida por la quincenal. Las tiendas y vendedores del mercado público optan por la cancelación diaria.

La mayoría de las personas encuestadas compran en los supermercados, debido a que en estos hay más higiene que en los otros sitios.

Los intermediarios en forma general son los proveedores de las tiendas, supermercados y vendedores ambulantes.

La conformación de una unidad estratégica de negocios en forma de cooperativa generaría coyunturalmente empleos, se apoya y fomenta al sector solidario y se contribuye en la solución de uno de los problemas más álgidos del país, el alto desempleo.

La implementación de la Unidad Estratégica de Negocios en los terrenos de la granja experimental, abarataría el costo de los principales productos agrícolas que se cultivarían, lo que en el corto y mediano plazo ubicaría a la UEN como modelo de producción y comercialización.

## RECOMENDACIONES

Frente a un proceso de organización empresarial de la granja de la Universidad del Magdalena dado el análisis hecho de los agentes presentes, la Facultad de Ingeniería de Recursos Naturales de la Universidad del Magdalena debería direccionar sus esfuerzos en:

**Talento Humano:** La población de estudiantes organizados para proveer los diversos servicios que pueden prestarse, ya sea en la fase de producción, comercialización, transformación, fijación de precios y servicios; la Universidad del Magdalena debe capacitarlos en torno al cooperativismo, forma fundamental económica que estimula el crecimiento de la organización de una forma más eficiente que el trabajo individual, asimismo algunas labores específicas deben ser contratadas con personal externo por jornales.

**Factor Tierra:** Dado los estudios edafológicos realizados y consideradas las variables agroecológicas del entorno, sería conveniente desarrollar explotaciones agrícolas, ya experimentadas en predios de la granja tales como tomate (*Lycopersicon esculentum*), maíz (*Zea mays*), ají pimentón (*Capsicum annum* L), guayaba, naranja, limón, cebolla larga, coco. Los cuales presentan favorabilidad para su establecimiento, al igual que excelentes posibilidades de comercialización según el estudio de mercado realizado.

Antes de iniciar el desarrollo de las explotaciones propuestas, es necesario realizar una planificación sobre la distribución de cada una de las áreas, de igual manera tener en cuenta las medidas de seguridad requeridas para la explotación de los cultivos. Esta seguridad no solo se basa en el encerramiento de lotes por cultivos, se hace necesario la presencia de personal de vigilancia que garantice la recolección de la cosecha de los cultivos, esto debido a la costumbre no solo de personal interno y agentes externos, de penetrar en las áreas cultivadas y tomar estos incluso sin el estado de desarrollo biológico de los frutos.

Algunos suelos por su alta concentración de salinidad o alcalinidad, incrementarían los costos al tratar de corregir sus micro o macro elementos, sin embargo existen métodos alternativos de mejoramiento natural como *lavado de suelos con agua de buena calidad para los suelos salinos y enmiendas, con yeso o azufre para los suelos alcalinos* los cuales mejorarían el subsuelo, espacios en los cuales se explotarían cultivos o dedicarlos a la actividad pecuaria, como por ejemplo porcicultura, cunicultura, capricultura, avicultura entre otros.

**Factor Financiero:** Inicialmente estos centros de producción generarían una inversión considerable, la cual sería retomada por los diferentes centros de producción una vez comiencen a generar ingresos, sin embargo esta inversión, para la universidad se erige como uno de los espacios para la generación de empresas.

**Académico:** Acercar más la formación que los docentes imparten al estudiante en la practicidad que le brinde la UEN, a los agentes participe, lo cual implica redireccionar los planes curriculares en el modelo pedagógico, esto conlleva de un lado a la investigación desde el aula.



Dentro de la estructura organizacional de la UEN es importante la presencia de grupos interdisciplinarios, esto es en cada unidad, se debe generar su organización de acuerdo a las fases de los diversos procesos (producción, comercialización etc) esto con el animo de sembrar capital semilla (talento humano) y al final los estudiantes salidos con esta experiencia, puedan cimentar las bases para generar empresa.

Por último, es importante definir unas estrategias en las cuales se direccionen en que se va a cultivar dentro de los espacios disponibles. El como: en este caso sería si es a nivel artesanal o comercial, lo que implica una alta o baja inversión. El cuanto a producir; conlleva a determinar el número de hectáreas a utilizar con lo cual se regula la oferta y se calcula la fijación de precios; para quienes producir, puede ser para la población interna o externa consultada en el estudio de mercado.

Dentro del marco alimentario, hacia la población de bajos recursos (estratos I y II) definida por la Universidad, la generación de ingresos por los programas implícitos subsidiar estudiantes con lo cual la UEN cumpliría un papel social.

Al implementar una UEN en los terrenos de la granja experimental brindaría apoyo a los estudiantes de los últimos semestres de desarrollar sus pasantías o practicas académicas exigidas por la universidad para la obtención del título.

Establecer políticas eficientes de publicidad y mercadeo que permitan alcanzar gran cantidad de clientes.



## BIBLIOGRAFÍA

BARÓN. Jacques. Quién dirige qué en la empresa. Editores técnicos asociados s.a. Barcelona España. 1975

BRIAN ROTHERY. IAN ROBERTSON. "Outsourcing": La Subcontratación. Editorial Limusa, S.A, México, 1997.

FAO. OFICINA REGIONAL PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. Redes de cooperación técnica. La modernización de la Agricultura.

GUERRA. Guillermo. AGUILAR Alfredo. Economía del Agronegocio. Limusa. Noriega Editores

HARRISON. Jhon. TAYLOR. Bernard. Planeación Estratégica Exitosa, Legis Pág. 37 –38

KOTLER Philip, ARMSTRONG, Gary. Mercadotecnia 6a Edición Prentice may

LEY 54. Ley de la Economía solidaria. República de Colombia. 1998

LEIF Evinsson Y MALONE Michael. El capital intelectual. Grupo Editorial Norma. 1998.

LEY 79 de 1998. Legislación Cooperativa. República de Colombia. 1999.

MENDEZ. A. Carlos E. Metodología segunda edición. Mc Graw Hill p. 48 –114

MENONI, k. "Outsourcing: El Zapatero a sus Zapatos". Inversiones Caracas, Mayo 1997.

*MONOGRAFÍA, Los Efectos del Outsourcing en la Apertura Petrolera en Venezuela. Febrero, 1998*  
*Caracas, Venezuela*

OROZCO. Arturo. Investigación de mercado concepto y práctica. Editorial Norma. 1999

ROBBINS. Stephen P. COULTER Mary. Administración. Quinta Edición. Prentice Hall. Quinta Edición. Pág. 238

SERNA Gómez Humberto. Mercadeo Corporativo. Ed. Legis segunda edición. Bogotá 1998.

SUÁREZ de la C. Alberto. Metodología para el estudio y la investigación p. 27

WEIERS Ronald. Investigación de Mercados. Ed. Prentice Hall. México 1986

WESTON Fred. COPELAND Thomas. Finanzas en Administración. Novena edición Vol 1. Ed. Mc Graw Hill

URL: <http://aleph.gdl.iteso.mx/cgi-bin/netfor...ktdp/a>

<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap94.htm>

[www.Dinero.com.ce.](http://www.Dinero.com.ce)

[www.3w3search.com/edu/merc/es/gmerc063.htm](http://www.3w3search.com/edu/merc/es/gmerc063.htm)

[www.dequate.com](http://www.dequate.com)

[www.eseune.edu](http://www.eseune.edu)

<http://members.fortunecity.com>

[http:// www.Monografias.com/trabajo](http://www.Monografias.com/trabajo)

[www.geocities.com/eureka/enterprice.](http://www.geocities.com/eureka/enterprice)

[www.mail-archive.com](http://www.mail-archive.com)

[www.empresa-polar.com](http://www.empresa-polar.com)

<http://acasis.usaca.edu.co>

[www.enrich.com](http://www.enrich.com)

[www.lycra.com.co](http://www.lycra.com.co)

[www.gestropolis.com](http://www.gestropolis.com)

[www.ucm.es](http://www.ucm.es)

[www.panaftosa.org.br](http://www.panaftosa.org.br)

[www.sap.com/mexico/writeus.htm](http://www.sap.com/mexico/writeus.htm)

<http://www.itba.edu.ar/~direccion/docs/guia05.doc>

# ANEXOS





Anexo 1  
Entrada a la Granja Experimental de la Universidad del Magdalena



Anexo 2  
Entrada al vivero de la Granja Experimental





Anexo 3  
Diferentes Tipos de arado (vertedera, disco, subsolador).





Anexo 4  
Tractor de la Granja Experimental.



Anexo 5  
Tipos de sembradoras ( Precisión, al chorrillo)



Anexo 6  
Cultivo de Limón



Anexo 7  
Cultivo de Guayaba





Anexo 8  
Cultivo de banano



Anexo 9  
Cultivo de plantas ornamentales (palmas, coral)





Anexo 10.  
Árboles frutales (un año de edad)



Anexo 11  
Estanque para el cultivo de peces



Anexo 12  
Casa sombra Granja Experimental